EMPRENDEDORES

BusinessWeek

Casos de éxito de EMPRENDEDORES

Cómo los pensadores más dinámicos del mundo alcanzan la cima

Guía de innovación, ideas y planes de acción



BusinessWeek

Casos de éxito de

EMPRENDEDORES



INNOVACIÓN

Casos de éxito de

EMPRENDEDORES

Cómo los pensadores más dinámicos del mundo alcanzan la cima

Traducción

María José Girault Facha
Traductora profesional



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editor de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisora de producción: Jacqueline Brieño Álvarez
Diagramación: Érika Hernández Beltrán

CASOS DE ÉXITO DE EMPRENDEDORES



A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6955-4

Translated from the 1st English edition of
Entrepreneur Power Plays
By: BusinessWeek

ISBN:978-0-07-148632-3

1234567890 0976543218

Impreso en México Printed in Mexico

The McGraw-Hill Companies

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Los lectores de *BusinessWeek* han comentado lo ocupadas que se han vuelto sus vidas profesionales y lo importante que es recibir noticias de negocios, información e ideas entregadas de manera concisa y moderna. Esto es lo que realizamos cada semana en la revista, y todos los días en BusinessWeek.com. Pero también sabemos que las personas de negocios necesitan cavar profundamente dentro de áreas que les ayudarán a administrarse de manera más eficaz. Es por esto que hemos creado la serie de *Casos de éxito* en colaboración con la editorial McGraw-Hill Professional. Cada libro se basa en el reportaje a fondo de *BusinessWeek* sobre líderes excepcionales conforme se enfrentan a retos estratégicos en una variedad de frentes.

Los capítulos de los *Casos de éxito* tratan situaciones de la vida real donde las mejores prácticas están funcionando en compañías grandes y pequeñas. Para hacer la narrativa más útil, hemos destilado información diseñada para ayudar a mejorar el desempeño en el complejo ambiente de negocios de la actualidad. Esta información es presentada en unidades compactas fáciles de asimilar: "Planes de acción" que articulan los puntos clave del caso de estudio, "Jugada maestra" que entrega consejos tácticos sobre cómo administrar el cambio, y estrategias de "Lunes por la mañana" que se enfocan en lograr el éxito y mantener funcionando al progreso.

Este volumen de *Casos de éxito* resalta a emprendedores notables que están dirigiendo sus propias compañías al igual que administradores energéticos forjando un estilo emprendedor dentro de organizaciones mayores. Es una formación impresionante: Larry Page y Sergey Brin estaban ocupándose vanamente con una nueva fórmula para buscar en internet como estudiantes de la Universidad de Stanford, cuando desarrollaron la tecnología de la que surgió Google. El golfista profesional Greg Norman no estaba satisfecho sólo con su desempeño estelar en el campo de golf; creó un portafolio diverso de negocios que genera cientos de millones en ganancias cada año. Otro profesional, Johnathan Wendel, uno de los mejores jugadores en el mundo virtual de videojuegos, aspira convertir un nicho en un deporte predominante

observado por millones. En la compañía de lanzamiento Digg.com, Kevin Rose está decidido a evitar los errores de la implosión punto-com del año 2000 y demostrar que una compañía Web 2.0 exitosa puede ser lanzada con el mínimo de capital. En un mundo donde Starbucks manda, David Schomer, convencido de que hay lugar para otros brebajes de culto, ha lanzado su cadena de Espresso Vivace Roasterias.

También, el rápido crecimiento ha generado una clase de agresivos emprendedores en China. En un caso de estudio, encuestamos los productos de consumidores más solicitados del continente y a las personas detrás de ellos. En otra parte, conocemos a Yuan Yuanqing de China, quien está luchando para hacer al gigante de electrónica Lenovo tan ágil como una compañía pequeña, conforme combina lo mejor de las culturas de negocios china y estadounidense.

No es de sorprender, muchos de los mejores ejemplos de celo emprendedor son encontrados en Silicon Valley, así que lo visitamos con frecuencia. La súper estrella Jeff Bezos muestra con qué constancia la reinvención es la clave para el éxito de Amazon. La versatilidad resulta estar en el corazón del modelo de negocios único de Linus Torvalds, que convirtió a Linux de una compañía de lanzamiento rara a un rival de Microsoft. En Linden Labs, entender la obsesión de la comunidad virtual es una razón importante para el éxito de la estrella en línea Second Life. En París, los deliciosos productos y continua innovación de Apollonia Poilâne han traído una nueva explosión de energía a su pastelería familiar. Del otro lado del canal, las líneas de moda de la diseñadora de Londres Misa Harada son la locura entre las celebridades.

En la rápidamente creciente industria del servicio, vigilancia y una habilidad para adelantarse a los problemas emergentes han propulsado a Express Personnel de Robert Funk a un estatus de central de poder en la industria de administración de talentos. Predicar acerca de la continuidad ambiental ha sido la clave para el crecimiento de los emprendedores de Sun Rank, Roger y Cynthia Lang.

Redondeamos este volumen con algunos pensamientos sobre cómo la Generación MySpace vive, compra y juega en línea. Esperamos que esta provocativa pieza reviva sus pensamientos y energías emprendedoras.

Una nota acerca de los casos de estudio: Fueron extraídos del reportaje de *BusinessWeek* en el momento en que las historias fueron escritas, y por lo tanto son fotografías en el tiempo. Se han realizado todos los esfuerzos para proporcionar actualizaciones basadas en hechos, pero algunos de los personajes y circunstancias sobre las cuales los estudios se basan han

cambiado. Aún así, creemos que estas narrativas soportan la prueba del tiempo y continúan no solamente iluminando, sino repletas de valiosas lecciones para desarrollar estrategias exitosas.

* * *

Muchas personas en *BusinessWeek* contribuyeron a las ideas y casos de estudio de este libro incluyendo a Michael Arndt, Frederik Balfour, Peter Burrows, Beth Carney, Bruce Einhorn, Ben Elgin, Dean Foust, Amber Haq, Jessi Hempel, Robert Hof, Stanley Holmes, David Kiley, Sarah Lacy, Paula Lehman, Stacy Perman, Dexter Roberts, Michael Shari y David Schomer. Frank Comes, Jamie Russell, Jessica Silver-Greenberg y Craig Sturgis desarrollaron la serie con Mary Glenn y Ed Chupak, nuestros colegas en la compañía hermana McGraw-Hill Professional. Los comentarios fueron proporcionados por Pamela Kruger. Un agradecimiento muy especial para Ruth Mannino por su excelente guía en diseño y producción editorial.

Stephen J. Adler
Editor en jefe
BusinessWeek

1

SERGEY BRIN Y LARRY PAGE: MANTENER A GOOGLE EN LA PUNTA





ESTRATEGAS

A finales de los años 90, Larry Page y Sergey Brin, estudiantes de ciencias de la computación de la Universidad Stanford empezaron a ocuparse vanamente con una idea explosiva: escanear la topología de los links de Internet para determinar la popularidad de una página. Así comenzó Google, el cual ofrecía un salto en el tiempo adelantado en tecnología de búsqueda.

La historia de portada de 2004 de Ben Elgin (con Jay Green y Steve Hamm) investiga cómo el estilo de administración de lanzamiento de Google podría ayudarlo a derrotar a sus competidores.

PLAN DE ACCIÓN

Proteger celosamente la marca y mantener los altos estándares de la organización para que los consumidores permanezcan leales.

Inspirar ideas atrevidas y nuevas al inyectar diversión al lugar de trabajo y dar a los empleados la libertad de trabajar en "proyectos mascota".

Mantenerse delante del conjunto al no imitar a los competidores, sino más bien continuar enfatizando las innovaciones avanzadas.

Recordar que los consumidores quieren que la tecnología sea fácil de usar, confiable y rápida —no solamente "cool".

ENCENDER UN NUEVO CAMINO

El sol de primavera brilla luminosamente sobre el llamado Googleplex, el campus de cinco edificios del motor de búsqueda de Internet más solicitado en la Tierra. A la hora del almuerzo, cientos de ingenieros de Google Inc., lo toman preparado por el antiguo chef de los Muertos Agradecidos. ¿Relajándose? Más bien es como una parada para cargar combustible. Ellos comen, poniendo poca atención al cofundador Larry Page, quien pasa al lado en patines. Y mientras la tarde se acerca, estos mismos genios, amontonados de tres a seis por oficina, se agrupan en silenciosa conferencia o trabajan en sus computadoras en una concentración sin parpadear. Ya sea en tenis o en patines, la muchedumbre de Google emite intensidad cerebral y una sensación casi palpable de urgencia.

Se esperaría que estuvieran celebrando. Alrededor de todo el mundo, la humanidad que navega la Red ha encontrado su camino hacia el sitio de Google y la sencilla fórmula, escribir unas cuantas palabras y presionar enter. Ha encendido un nuevo camino de aprendizaje y convertido su motor de búsqueda en la clave del conocimiento. Sus masivos bancos de servidores procesan más de 3 000 búsquedas cada segundo del día. Ahora, la mayoría de Silicon Valley está esperando ansiosamente para que la milagrosa compañía traduzca su elevada popularidad en una montaña de dinero. A finales de abril, Google podía archivar los papeles para una oferta pública inicial, la primera en tecnología desde el colapso de la burbuja punto-com tres años atrás. Los analistas creen que superó los 900 millones de dólares en ventas y 150 millones de dólares en ganancias netas el año pasado, podía juntar de 1 a 2 mil millones de dólares. Toda la compañía puede estar valuada en 20 mil millones de dólares por el mercado público, —fácilmente un récord entre los IPO de Internet—. "Google ha demostrado conocer mejores trampas", dice el CEO de Microsoft Corp., Steven A. Ballmer.

ENFATIZAR LA INNOVACIÓN

Pero el día de pago de Google está llegando justo cuando el fenómeno de búsqueda se enfrenta a pilas de pruebas. El espectacular éxito de la compañía ha atraído a la arena a fuertes competidores tales como Microsoft y Yahoo! Inc. Estas compañías consideran la búsqueda como un centro de comando de Internet, y planean arrebatarlo del pretencioso en Mountain View, California. El resultado será una batalla por el corazón de la Red —una tan momentánea como la guerra de browser entre Microsoft y Netscape Communications que tuvo lugar hace una década—. Dice Roger McNamee, socio administrador en la empresa capitalista Silver Lake Partners, la cual no tiene ningún interés en Google: "La búsqueda es la llave para el reino".

Y la batalla continúa en la muralla de Google. Yahoo está al frente del asalto. El portal gigante encendió un nuevo motor de búsqueda que los analistas dicen que

casi iguala el desempeño de Google. Más preocupante, el CEO de Yahoo, Terry S. Semel, lo está llevando a la siguiente frontera: búsqueda personalizada. En lugar de las actuales búsquedas unitalla, él quiere ofrecer consultas hechas a la medida para los gustos, intereses e incluso ubicación de un individuo. Los publicistas están listos para pagar magníficamente y llegar a este tipo de público específico. Y Yahoo lleva una gran ventaja en iniciar la recolección de la información necesaria para entregar dicha personalización. Ha amasado 141 millones de perfiles de clientes, Google casi ninguno. "Son muy vulnerables", dice Michael A. Cusumano, profesor de administración en el Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Incluso si esquiva esta amenaza, se enfrenta a otra, tal vez más desalentadora. Microsoft está trabajando para apalancar cada pedazo de su monopolio con Windows en su esfuerzo para ganar el mercado de búsqueda. Ballmer y el presidente William H. Gates III están trabajando para insertar las capacidades de búsqueda en prácticamente todos los aspectos de las futuras versiones del sistema operativo. ¿Tiene una pregunta? Busque en la Red y en el disco duro, también desde un documento Word, un recuadro de chat instantáneo, incluso una hoja de cálculo de Excel. No hay necesidad de visitar un sitio de búsqueda. Si Microsoft hace bien esta arrolladora expansión, puede convertir a Google en un arcaico y curioso divagar por las calles de la memoria.

JUGADA MAESTRA

Como la mayoría de las compañías exitosas, Google se enfrenta a una dura competencia de Microsoft y otros gigantes bien financiados. Pero antes de seguir los pasos de sus rivales, mantiene su ventaja enfatizando en la innovación, creando productos y tecnologías.

Pero la compañía todavía opera bajo una administración despreocupada, un vestigio de su apacible prosperidad como una compañía privada. El CEO Eric E. Schmidt, de 48 años, fue contratado hace tres años para proporcionar un liderazgo con experiencia. Pero su papel, como él lo describe, suena más como el de un director de operaciones que el de un CEO. Maneja "las cosas de todos los días", asegurándose que las personas correctas están hablando y llegando a los socios. Las decisiones surgen de negociaciones en tres sentidos entre Schmidt y los cofundadores Page y Brin. Son los fundadores los que trazan el camino de Google, ejercitando el poder de veto sobre movimientos estratégicos y tecnológicos. Los ingenieros, mientras tanto, trabajan en la misma cultura de caos controlado que forma la compañía. Todos tienen la libertad de perseguir sus propios "proyectos mascota". El resultado es el sueño de todo ingeniero —pero un infierno para los planeadores—. Algunos inversionistas consideran preocupante el acercamiento. "No suenan ni remotamente como una feroz compañía competitiva de clase

mundial, [sino] más bien como niños jugando en su arenero", dice un inversionista de Google, quien planea vender pronto después del IPO.

JUGADA MAESTRA

La sabiduría convencional es que las grandes organizaciones necesitan ser gobernadas por una persona; de otra forma, sobrevendrá el caos. Pero al realizar grandes decisiones por consenso, los cofundadores de Google Sergey Brin y Larry Page y el CEO Eric Schmidt han podido evitar grandes errores.

LÍDERES POR CONSENSO

Los niños tendrán que crecer rápidamente. No sólo sus gigantes rivales están imitando el motor de búsqueda, sino que también lo están conectando dentro de casi todo lo que ofrecen, desde el e-mail hasta tableros de trabajo. Esto es un intento de aventajar de manera táctica a Google y convertir la búsqueda en una característica ubicua, una mercancía. Para defender su mercado, debe idear un mejor modelo, uno que establezca su motor de búsqueda como una plataforma central para la computación. Esto debe empujarlo a extenderse de su delgada base especializada y aventurarse dentro de muchos de los mismos amplios servicios que los gigantes ofrecen. Para evitar que los grandes poderes hagan un banquete en sus especialidades, debe estirarse y convertirse en su propio poder extensivo.

Esto es guiar a los ejecutivos a sopesar ideas que para algunos pudieran parecer extremas por naturaleza. Por ejemplo, Jeffrey D. Ullman, un profesor de ciencias de la computación en la Universidad de Stanford y miembro del consejo consultivo de cuatro personas de Google, dice que ha exhortado a la compañía a adquirir o formar un equipo con una compañía de escritorio como Linux para que pueda extender la búsqueda a la información almacenada en la computadora. Esto significa competir de frente con el dominante sistema operativo de Windows de Microsoft. "Si Google no llega a las computadoras de escritorio", advierte Ullman, "Microsoft tomará su negocio, igual que tomó el de Netscape". Los ejecutivos dicen que han discutido la posibilidad pero no están listos para actuar.

JUGADA MAESTRA

Los líderes necesitan entender los riesgos involucrados con las innovaciones. Google fue sorprendido cuando su nuevo, servicio gratuito de e-mail —el cuál ofrecía mucho más almacenamiento que los servicios de la competencia— fue ferozmente criticado por incluir publicidad.

Con tal presión competitiva, la administración de Google puede ser estirada hasta el punto de quiebre. Considerando qué tan raramente los co-CEO han podido compartir un conjunto ejecutivo de manera eficaz, los expertos piensan que sólo es cuestión de tiempo antes de que el montaje de compartir el poder en Google se disuelva. "Si varias personas están

tomando las decisiones, éstas no han sido tomadas", dice David Yoffie, un profesor en Harvard Business School. "En Google, hay decenas de cientos de proyectos sucediendo en forma simultánea. Al final una persona tiene que tomar una decisión."

Schmidt responde que la estructura de administración en consenso, aunque enloquecedora a veces, es eficaz. Combina los conocimientos tecnológicos de Page y Brin y su propia experiencia operativa. "Tratamos de trabajar como un grupo, dado que las sociedades toman mejores decisiones", dice Schmidt, agregando, "Es muy, muy solitario si eres la única persona que debe tomar una decisión difícil". Él hace una excepción con la idea de que actúa como un COO. Más bien, compara a Google con Yahoo y el titán de subastas eBay, donde los fundadores dan forma a la visión estratégica, a pesar de que ellos no tenían el título de CEO. "He intentado arduamente hacer de ésta una compañía impulsada por los fundadores", dice. "Es lo que la mayoría de las otras compañías de alta tecnología han hecho".

Los defensores de Schmidt dicen que su estilo puede enviar señales inexactas acerca de su poder en la compañía. "A Eric le gusta ser autodesaprobatorio", dice Bill Campbell, presidente de Intuit, quien ha servido como consultor de administración para Google por 2 años y medio. "Él no es el COO. Es el CEO de la compañía y hace un buen trabajo en ello".

Los ejecutivos también afirman que la cultura de dirección despreocupada de la compañía no es un pasivo, sino un activo. Para compensar la aplastante ventaja de Microsoft y Yahoo en tamaño, alcance, y clientes, ellos dicen, requiere de innovaciones avanzadas. La compañía, la cual recibe aproximadamente 1 000 currículos al día, ha contratado cientos de ingenieros y varios de los mayores Ph.D. Al darles a estas personas rienda suelta para perseguir nuevas ideas, espera obtener servicios, desde e-mail hasta redes comunitarias, que pondrán a sus mayores competidores de regreso en sus talones. "De lo que realmente hablamos es de cómo podemos atraer y desarrollar esta cultura creativa", dice Schmidt. "La innovación viene de la invención, la cual no se puede programar".

JUGADA MAESTRA

Una clave para el éxito de Google ha sido que tiene una clara y simple misión guía: organizar la información mundial. No lanzará un producto a menos de que éste fomente esa meta.

El equipo Google sirvió un plato fresco de su característica audacia el 31 de marzo cuando anunció un nuevo servicio de e-mail conocido como Gmail. El servicio ofrecerá a los usuarios un e-mail gratuito con un gigabyte de almacenaje —250 veces igual que su competidor más cercano—. Pero vienen con un truco: una audaz y controversial propuesta de introducir publicidad dentro del e-mail. Quéjese acerca de su escusado descompuesto en un e-mail, y la nota

probablemente vendrá con una publicidad para materiales de plomería. Es clásico de Google: imaginativo, provocativo, y capaz de borrar el statu quo.

JUGADA MAESTRA

En las grandes compañías, las ideas simplemente no emanan desde la cumbre; también se filtran desde los niveles bajos y medios. En Google, los ingenieros son animados a pasar un día a la semana trabajando en "proyectos mascota". Ninguna idea es considerada demasiado extravagante para ser perseguida.

CONTROL DE DAÑOS

Pero con el lanzamiento de Gmail, la joven compañía puso su propia ingenuidad en exhibición. En lugar de complacerse en el brillo del nuevo servicio, el hostigado equipo de relaciones de prensa de Google tuvo que virar rápidamente hacia control de daños ya que 28 grupos de privacidad y de consumidores criticaron la compañía. Ellos argumentaban que los planes de escanear el texto de las cartas constituía una violación a la privacidad. El cofundador Brin fue presionado sobre el servicio, llamando a conferencias de prensa para defender el caso de Google. Este tipo de escrutinio es nuevo para la compañía, la cual ha sido por mucho tiempo muy querida entre los consumidores.

El hipo de Gmail ha hecho poco para opacar la Googlemanía que arrasa en Silicon Valley. Las próximas IPO prometen otorgar el tipo de prosperidad que Silicon Valley ha estado ansiando desde el fracaso de los punto-com. De acuerdo con un investigador Venture Economics y fuentes familiares con las finanzas de Google, las firmas empresariales Kleiner Perkins Caufield & Byers y Sequoia Capital tienen la probabilidad de convertir sus inversiones de 10 millones de dólares de hace cinco años en aproximadamente 2 mil millones de dólares cada una. Los cofundadores Brin y Page podrían valer más de 3 mil millones de dólares cada uno. Incluso los ejecutivos en el rival Yahoo están persiguiendo sus huesos. La compañía invirtió 10 millones de dólares en Google hace cuatro años por un riesgo que podía estar valuado en aproximadamente 300 millones de dólares. Los inversionistas, mientras tanto, hacen fila para comprar acciones. "Amo esta compañía. Amo este negocio", dice Duane Roberts, cabeza de estrategia de equidad en Dana Investment Advisors, un administrador de activos en Brookfield, Wisconsin. "Esto va a ser otra de las fichas azules, como eBay, Yahoo y Amazon".

Probablemente sea valuada como una de ellas. Un "análisis de servilleta" circulando en Silicon Valley puso a Google una valuación de 20 mil millones de dólares. Asumiendo que llegó a un nivel de 150 millones de dólares en ganancias netas el año pasado, como los analistas calculan. Esto viene del marketing de búsqueda —una industria que está proyectada a crecer en un 70 por ciento en 2004—. Si mantiene su participación, lo cual los analistas dicen que es probable, las

ganancias netas podrían pasar los 250 mil millones de dólares en 2004. Esto le daría un promedio de precio-ganancias (P/E *price-earnings*) de 80, solamente un poco por debajo del de 87 P/E de Yahoo. Algunos analistas son escépticos. "No querría ver a Google salir en la misma valuación que Yahoo", dice Allison Thacker, administradora de portafolios en RS Investments, una administradora de fondos en San Francisco. "Yahoo tiene una poderosa franquicia que proporciona un conjunto impresionante de servicios a los consumidores. Google en realidad no tiene esto en este momento".

ENFOCARSE EN LA CREATIVIDAD

Los ejecutivos están apostando a que su experiencia tecnológica los ayudará a compensar la diferencia. Page, de 31 años, es hijo de un profesor de ciencias de la computación y una consultora de base de datos, mientras que Brin, de 30, ruso de nacimiento, es el hijo de un profesor de matemáticas y una científica de la NASA. El par tramó un avanzado algoritmo en un momento en el que virtualmente todos los demás consideraban la búsqueda de Internet como un callejón sin salida de los desarrolladores. Su siguiente trabajo, igual de importante, fue hacer su servicio increíblemente rápido. El equipo Google logró esto al unir aproximadamente 10 000 servidores y construir, en efecto, su propia supercomputadora. Este acercamiento arreglado le dio una considerable ventaja sobre la competencia tanto en software como en hardware. El patrón estaba establecido: mientras que los enemigos bien organizados sacaban ganancias de lo probado y verdadero, los ingenieros desenfrenados de Google encenderían nuevas pruebas.

JUGADA MAESTRA

Una manera de promover la creatividad es hacer divertido el lugar de trabajo. Google ofrece beneficios como 4 000 dólares por una scooter Segway para transportarse alrededor del campus y 800 dólares por escusados digitales que tienen controles remotos para ajustar la temperatura del asiento.

La radical filosofía de administración de Page y Brin se deriva de sus experiencias en los laboratorios del programa de ciencias de la computación de la Universidad de Stanford. Los administradores raramente le dicen a los ingenieros qué proyectos abordar. Más bien, los ejecutivos mantienen una lista de las "Top 100" prioridades (la cual actualmente contiene más de 240 elementos), y los ingenieros gravitan sobre las cuestiones que les interesan, formando grupos de trabajo fluidos que pueden durar semanas o meses. Los ingenieros son exhortados a pasar aproximadamente un día a la semana en sus proyectos de investigación personales (mascotas), sin importar qué tanto estén fuera de tema, con la esperanza de encontrar la siguiente gran novedad. "Estamos fomentando la creatividad y tolerando el caos", dice Wayne Rosing, vicepresidente de ingeniería. "Le damos la vuelta a la perilla hacia el lado del ruido".

Consiente incluso las ideas más estrafalarias de los ingenieros. En un proyecto, los técnicos estaban luchando con el problema de exhibir información de Internet en las pantallas de los teléfonos celulares, recuerda un antiguo empleado de Google. Llegaron tan lejos como considerar un láser que escaneara la retina del usuario, creando la apariencia de una pantalla más grande. Ideas como éstas son con frecuencia incluidas en la lista de las Top 100. Una "S" junto al proyecto quiere decir "skunkworks" y protege al proyecto de revisiones y criticismos prematuros.

Para fomentar una cultura de creatividad, el campus de la compañía es un verdadero parque de recreaciones para cabezas propulsoras. Los ingenieros se relajan jugando hockey en patines en el garaje o haciendo competencias de carritos de control remoto a lo largo de las oficinas. Las scooters Segway, están estacionadas alrededor del campus, ofreciendo una forma novedosa de navegar entre los edificios. Los beneficios son múltiples, como dos monitores de pantalla plana en cada computadora.

Brin y Page han estado buscando por años la mezcla correcta de libertad y disciplina. En el año 2000, los cofundadores se reunieron por primera vez con Schmidt, entonces CEO del corporativo fabricador de software Novell Inc. Veterano en la industria del software con los moretones para demostrarlo, estaba soportando maltratos de manos de Microsoft. Anteriormente, había soportado duras pruebas parecidas como ejecutivo mayor en Sun Microsystems Inc. Él no era considerado un visionario notable, pero ésa era un área donde Page y Brin no necesitaban ayuda. Lo que buscaban era un administrador maduro, alguien que pudiera convertir a Google en un verdadero negocio, de la misma forma en que Tim Koogle había tomado el lugar de los jóvenes fundadores de Yahoo cinco años antes.

JUGADA MAESTRA

Con frecuencia a los emprendedores les resulta difícil ceder el control cuando lo introduce gente externa. Pero Brin y Page entendieron sus fortalezas y debilidades y le cedieron la administración del día a día a Schmidt.

La conversación naturalmente se volcó hacia la tecnología. Casi inmediatamente, Schmidt se encontró a sí mismo en un argumento que duró la mayor parte de la reunión de 90 minutos. Page y Brin fueron concisos y testarudos, pero Schmidt estaba impresionado por su inteligencia y pasión. Se fue de la reunión intrigado. Vio crecer la compañía; el siguiente año se hizo cargo, primero como presidente y cuatro meses después como CEO.

"ES SIMPLEMENTE BRUTAL"

Google finalmente tiene a alguien maduro. Page, quien había sido CEO, bajó a ser presidente de productos. Brin, antiguamente presidente, cambió a presidente de tecnología. Sin embargo Schmidt, en el periodo de tres años, ha dejado la

estructura de administración intacta. Y los dos fundadores no son tímidos. “En realidad hemos recibido varias iniciativas —prefiero no entrar en detalles— donde alguien, en general Larry o Sergey, dice, ‘Miren, estas cosas no son suficientemente buenas’. Y es simplemente brutal”, concede Schmidt.

Para su crédito, Page y Brin han tomado una serie de movidas estratégicas inspiradoras que harían sonrojarse de envidia incluso al más atrevido magnate. Se han rehusado con firmeza a abarrotar la página de inicio con publicidad deslumbrante o links a otros sitios de Red, manteniendo un diseño energético, minimalista, que ha cambiado muy poco hasta este día. Ellos constantemente han despreciado el boom de marketing en Internet sobre publicidad y links a otros sitios, desechando un plan de millones de dólares en 1999 y confiándose más bien en las recomendaciones de palabra para construir su moderna e innovadora marca. Ellos construyeron un negocio de vender publicidad pagada junto con los resultados de búsqueda, lo cual convirtió a Google en una máquina de dinero. Más importante, ellos proporcionaron resultados rápidos y confiables, propulsando a la compañía de manejar menos del uno por ciento de las búsquedas de la Red en el año 2000 a manejar más de 50 por ciento en la actualidad.

JUGADA MAESTRA

Cuando se trata de la tecnología, los consumidores quieren que las cosas se mantengan sencillas. El motor de búsqueda de Google se ha mantenido popular, en parte, porque mantiene su página de inicio sin abarrotarse y proporciona resultados de búsqueda rápidos y confiables.

Sin embargo los rivales de Google disfrutan de ventajas clave más allá de búsqueda. Yahoo, por ejemplo, ha probado ser diestro en sacar efectivo de su sitio, particularmente desde la llegada en el año 2001 de Semel. Ha creado un sustancial comercio al por menor al abastecer a sus usuarios regulares. Mantiene los perfiles de los compradores, incluyendo información de entrega y de tarjeta de crédito. También proporciona un carrito de compras universal, permitiéndoles a los compradores almacenar, por ejemplo, una nueva licuadora mientras que exploran en otros lugares para encontrar el regalo correcto. El resultado: los compradores pueden ahorrarse unos 10 a 15 minutos en cada sesión de compras versus el motor de comparación de precios de Google, apodado Froogle, el cual no puede almacenar perfiles o proporcionar un carrito digital. Mientras que 30 000 comerciantes pagan 50 dólares o más cada mes para ser parte de la red de compras de Yahoo, Google no tiene ningún negocio comparable.

Semel & Co., también han empujado agresivamente para generar más dinero de la búsqueda. Ha abrazado una práctica conocida como “inclusión pagada”, en la cual un motor de búsqueda acepta un pago de una compañía para garantizar que el sitio de la compañía sea incluido en algún lugar en los resultados

JUGADA MAESTRA

Google entiende que para que un producto "escale", o alcance un mercado mas amplio, debe ofrecer más que simplemente una nueva tecnología. Tienen que proporcionar una solución a un problema que muchos consumidores enfrentan.

relevantes de la búsqueda. Con frecuencia, el listado no está marcado como publicidad. Éste es un gran negocio; se esperaba que creciera de 200 millones de dólares el año pasado a 600 millones de dólares en 2007, según Piper Jaffray. Pero ni un centavo de esto se va para Google. ¿Por qué? Porque considera la inclusión pagada como un defecto en la integridad de los resultados de búsqueda. Separa y claramente marca como publicidad todos los links por los cuales está siendo pagada.

CORTEJAR LA CONFIANZA

La pelea por inclusión pagada expone una grieta estratégica. Google se adhiere a su posición de que la búsqueda es un producto editorial, con una línea clara entre información y publicidad. La apuesta es que esta instancia fomentará la confianza pública en la marca y la recompensará con mayor tráfico hacia el sitio. Pero si el público no se enfoca en las políticas de publicidad, se espera que los enemigos exploten un rico nuevo mercado-probablemente presionando a Google para que siga el juego. Fredrick Marckini, CEO de la firma de marketing de búsqueda, dice: "Las personas tienden a no darse cuenta [inclusión pagada]". Esto puede llevar a los ejecutivos de Google a lanzar una campaña de relaciones públicas sobre el tema. "Es algo sobre lo que debatimos", dice Page.

Por ahora, Google está luchando contra Yahoo con innovaciones como Gmail. La estrategia se extiende mucho más allá de atraer a las personas al sitio con un e-mail gratuito. Abre un amplio nuevo terreno para Google hacia la búsqueda. No tardará mucho, por ejemplo, antes de que los usuarios de Gmail puedan conectarse entre buscar la Red y sus e-mails archivados con un solo clic. Eventualmente, podría introducir datos tales como código postal y género desde estos perfiles para competir frente a frente con Yahoo en búsqueda personalizada. "Entre más información tengamos cuando haya que realizar una búsqueda, mejor funcionará", dice Page.

Una publicidad de bonanza está en riesgo. Por ahora, es el líder en búsqueda pagada, un mercado que se anticipa crecerá de 2 mil millones de dólares del año pasado a 4.8 mil millones de dólares en 2005, dice Deutsche Bank Securities Inc. Pero el crecimiento futuro depende de la personalización. Yahoo y AOL están explorando formas para personalizar las búsquedas para visitantes dispuestos basándose en datos que han almacenado en perfiles. "No tienes que ingresar [el código postal]", dice Gerry Campbell, vicepresidente de búsqueda AOL. "Puede

ser jalado directamente desde tu perfil". Google ofrece un servicio que permite a las personas ingresar su ubicación y afirma que tener información almacenada no es de mucha ventaja. Después de todo, las personas pueden estar buscando un restaurante cuando están fuera de casa en un viaje de negocios. Incluso si están en casa, dice Page, es sencillo teclear el código de cinco dígitos.

Con el tiempo, los motores de búsqueda tendrán un banquete en cada pedazo de información personal que estemos dispuestos a compartir, y ofrecerán links que se ajustarán a nuestros gustos y escenarios —tal vez incluso afinándolos de acuerdo con la hora del día—. Es un mercado que se dirige hacia un crecimiento y cambio dramáticos. No es de sorprender que muchos inversionistas estén tratando de agarrar un pedazo de la marca que se ha convertido en sinónimo de búsqueda. "Google representa la nueva era", dice Michael Moe, CEO de banco de inversiones boutique ThinkEquity Partners. Pero, compradores, tengan cuidado: las pruebas más grandes de Google están justo adelante.

JUGADA MAESTRA

Google mantiene la lealtad del cliente al proteger la integridad de su marca —incluso si esto significa menores ganancias a corto plazo—. Así que mientras otros motores de búsqueda han incrementado ganancias al incluir compañías en los resultados de búsqueda a cambio de una tarifa, Google se ha rehusado con firmeza a seguir el ejemplo.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Mantener el liderazgo del mercado en una industria que está llena de competidores mayores, agresivos.

Forjar una cercana sociedad de trabajo entre los fundadores y el CEO, de forma que la compañía opere sin problemas y evite conflictos.

Crear una cultura de creatividad para que la compañía continúe lanzando productos de vanguardia.

LA SOLUCIÓN

Aspirar a apelar a las masas al desarrollar continuamente nueva tecnología que ofrecerá soluciones a los problemas más comunes de las personas.

Asegurarse de que los fundadores de la compañía entiendan sus debilidades al igual que sus fortalezas, de forma que estén dispuestos a ceder el control a otros cuando sea necesario.

Evitar luchas de poder colocando a una persona a cargo de la administración de todos los días, alguien que se sienta cómodo colaborando con los fundadores cuando se tomen decisiones importantes.

Autorizar a los empleados en todos los niveles de la compañía dándoles la oportunidad de perseguir ideas nuevas, poco ortodoxas.

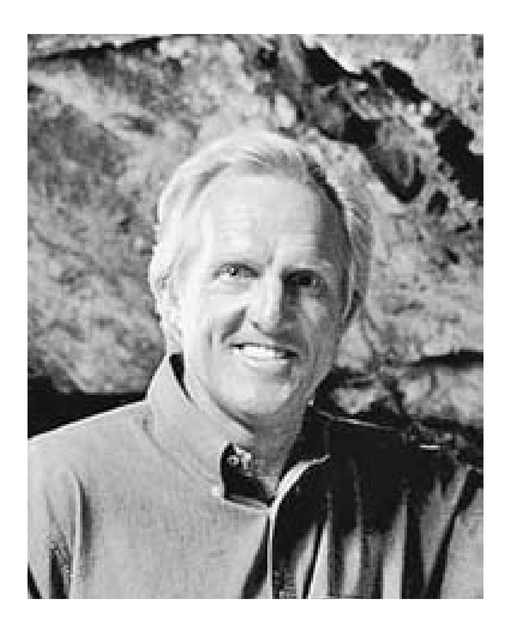
MANTENER LA VICTORIA

Mantenerse concentrado en la misión de la compañía, asegurándose de que los nuevos productos e iniciativas sirvan a objetivos de largo plazo.

SERGEY BRIN y LARRY PAGE

2

GREG NORMAN: TODO NEGOCIOS



ESTRATEGA

El imperio de Greg Norman maneja una gama desde diseño de campos de golf hasta vino. Su negocio genera más de 300 millones de dólares en ganancias anuales. ¿Cómo lo hizo? Mirando hacia el futuro y protegiendo su imagen de marca, él ha podido tomar el control de su dinero y su destino.

Este perfil de 2005 por Dean Foust da una mirada profunda al atleta que ha trascendido a su deporte.

PLAN DE ACCIÓN

Crear y mantener una marca de calidad siendo muy selectivo, iniciando sólo empresas que realcen el buen nombre.

Involucrarse de manera activa con el negocio para garantizar que el cuadro de administradores, agentes, y otros lo están manejando de manera eficaz.

Evitar graves pasos en falso estudiando y aprendiendo de los errores de los otros y de los propios.

GOLFISTA PROFESIONAL Y EMPRENDEDOR

Es una calurosa mañana de verano y Greg Norman está ansioso por jugar golf. Después de que un dolor de espalda lo obligara a retirarse del Campeonato PGA, Norman está impaciente de caminar 18 hoyos en el Medalist Golf Club en su hogar en Island Jupiter (Florida) para ver si se ha recuperado lo suficiente para competir en el torneo de Jeld-Wen Tradition Champions Tour en Aloha, Oregón, la próxima semana.

Pero la vuelta está llena de interrupciones —del tipo que cualquier CEO que juega golf apreciaría—. Conforme Norman se acerca al doceavo hoyo, su celular suena; es una llamada del CEO de Reebok International, Paul Fireman. Norman se retira hacia la sombra y pasa 20 minutos discutiendo la compra pendiente de participaciones de Adidas-Salomon de Reebok —específicamente cómo afectaría la línea de ropa de Greg Norman que Reebok produce—. En el siguiente hoyo, Bart Collins —quien supervisa los asuntos diarios de las innumerables empresas comerciales de Norman— se acerca en un carrito y lleva a su jefe aparte para una junta improvisada.

Después de que tira en el hoyo número 18, Norman puede eliminar cualquier pensamiento de pegarle a unas cuantas pelotas más. Más bien, se dirige directo al comedor de la casa club, donde un ejecutivo de la compañía de vinos lo está esperando para darle una última prueba de la nueva línea de los vinos de California que llegará a los estantes de las tiendas en el otoño. Después de que Norman murmura su aprobación de las cinco variedades que le son dadas a probar, se retira rápidamente a una cena con el escritor de un libro de Simon & Schuster en el que está trabajando. ¿Una guía de instrucciones de golf? Eso era el antiguo Norman. En este libro, planea dar consejos de administración basándose en sus experiencias como golfista profesional y emprendedor.

A pesar de haber ganado 86 torneos en sus 29 años de carrera de golfista profesional, es posible que Norman jamás pueda deshacerse de las imágenes de su caída en los Masters de 1996, cuando arruinó una ventaja de seis golpes y perdió ante Nick Faldo por cinco golpes, o su fracaso de no ganar más que sus dos Abiertos de Inglaterra. Pero en la arena de los negocios, ha logrado un nivel de éxito igualado por pocos golfistas. Como cabeza de Great White Shark Enterprises Inc., preside un imperio que abarca todo, desde diseño de campos de golf hasta la creación de vinos a césped de hierba.

MÁS ACIERTOS QUE FALLAS

La línea de ropa, la colección Greg Norman, registra cerca de 200 millones de dólares en ventas al por menor anuales, haciéndola una de las líneas de ropa más populares patrocinadas por un atleta. Su Greg Norman Estates, una sociedad

conjunta de seis años con Foster´s Wine Estates, actualmente vende 230 000 cajas de vino australiano al año —un fuerte desempeño que ha inspirado a Foster's a lanzar también vinos de California bajo la etiqueta de Norman. Medallist Developments, una sociedad conjunta entre Norman y Macquarie Bank Ltd., de Australia, en la actualidad tiene más de 10 000 hogares en campos de golf en construcción en Estados Unidos, México y Australia, y está pensando en expandirse a otras partes del planeta. Reveses —como un restaurante tema Greg Norman y una línea de comida tipo Paul Newman— han sido relativamente raros.

La rentabilidad ha sido enorme. Mientras que él comenta que estaba "virtualmente en la quiebra" a principios de su carrera como jugador, Norman, de 50 años, supervisa un imperio comercial que genera más de 300 millones de dólares en ganancias anuales. A pesar de que está a más de una década de su primacía como jugador, todavía exuda un magnetismo que atrae incluso a los consumidores que nunca han tomado un palo de golf. "Norman ha hecho lo que pocos atletas han podido hacer, trascender a su deporte", dice Eldon Ham, un profesor adjunto de deportes y derecho en el Chicago Kent College of Law. "Hay un pequeño Cocodrilo Dundee en él, y en marketing la actitud es una de las características que venden".

JUGADA MAESTRA

Cuando se trata de crear un negocio, el carisma cuenta. Incluso los consumidores que tienen poco interés en el golf son atraídos a los productos pregonados por el atrayente Greg Norman, una leyenda del golf convertido en súper emprendedor con empresas de ropa, vino y diseño de campos de golf.

Ha sido toda una odisea para Norman, quien como un joven profesional de tours demostró poco interés en cuestiones de negocios. En *Shark: The Biography of Greg Norman*, la autora Lauren St. John escribe que el joven algunas veces se quedaba dormido en las juntas con socios comerciales potenciales, "aburrido a muerte por la trama y planeación que le pagaba a otros por hacer". Puso interés solamente después de que un par de negociaciones salieron mal. Conforme comenzó a ganar torneos, él admite que pagó un precio por no prestar mayor atención a cómo otras personas manejaban sus asuntos. "Típico de atleta, y engañado por mi agente, me encontré en problemas con la oficia de impuestos australiana", dice. "Pero aprendí una importante lección: toma el control de tu propio dinero, de tu propio destino".

Después de firmar con la agencia über IMG en la década de los años ochenta, Norman estaba insatisfecho con los fuertes honorarios —10 por cierto de sus ganancias y 25 por ciento del ingreso de comercialización— por lo que él llamaba la mentalidad de billete rápido de IMG. "Ellos no miran a largo plazo porque sólo están trabajando en un contrato de tres o cinco años, y siempre hay otra estrella justo detrás

de ti", dice. "No quería estar jugando golf más allá de los 65 porque tenía la obligación". Las tensiones llegaron a su límite en 1993, cuando IMG exigió una tajada de los 44 millones de dólares que Norman cosechó como uno de los primeros inversionistas en el fabricante de palos de golf Cobra Golf después de su venta a American Brands, un trato que insiste él mismo negoció.

JUGADA MAESTRA

Está bien delegar, pero si no se mantiene bien informado, en especial acerca de las cuestiones financieras, se pone en riesgo. Argumenta que él estaba "virtualmente en bancarrota" al principio porque cedió el control a otros y no le daba seguimiento. Actualmente está involucrado en todos los aspectos de sus negocios, desde la planeación a largo plazo hasta los nuevos diseños para su línea de ropa.

IR SOLO

Así que a principios de la década de los años noventa, con su popularidad creciendo, decidió no renovar su contrato con IMG y comenzó a manejar sus propios asuntos. Conocido por ser duro con los caddies y entrenadores de swing, demostró ser tan duro como un hombre de negocios: su biógrafa St. John, comenta que Norman puede escatimar sus alabanzas ya que una vez no se habló con su antiguo ejecutivo mayor, Frank Williams, por tres meses durante una riña. (Collins dice que Norman se ha suavizado). Algunos socios comerciales dicen que puede ser igual de exigente con ellos. "Él es increíblemente demandante", dice Fireman. "Exige un gran producto e innovación". Pero el CEO de Reebok le da crédito por lanzarse a sí mismo de forma más profunda en la toma de decisiones que la mayoría de los atletas —todo, desde aprobar posibles diseños de ropa hasta estrategias de largo plazo—. "Realmente quiere crear su marca a largo plazo, y ésa es una gran diferencia entre él y la mayoría de los atletas", comenta Fireman.

JUGADA MAESTRA

Muchos grandes ejecutivos y emprendedores dicen que han puesto énfasis en aprender de sus fracasos. Norman ha ido incluso más allá, estudiando los errores de sus iguales. Cree que Arnold Palmer pudo haber debilitado su nombre al patrocinar demasiados productos, por ejemplo, él ha decidido ser mucho más selectivo. Ha rechazado tratos que diluirían su marca.

Con el tiempo, ha puesto énfasis en estudiar —y aprender de— los errores de otros golfistas profesionales convertidos en hombres de negocios. Por ejemplo, cree que Arnold Palmer ha degradado su imagen al ser demasiado indiscriminado con sus patrocinios. "Yo pude haber patrocinado lavados de coches y ropa interior, pero cosas como éstas no crean tu marca", dice. Después de estudiar los muy publicitados problemas de Jack Nicklaus —una agria empresa de bienes raíces dejó a Nicklaus abrumado financieramente a mediados de los años ochenta—, Norman decidió limitar qué tanto de su

propio dinero pone en los tratos. "Jack era una marca tan fuerte que no necesitaba poner su propio cuello en riesgo", dice. Tanto en su empresa de bienes raíces con Macquarie Bank como en su sociedad con los viñeros Foster's, no puso un centavo, y recibió una participación de equidad del 30 por ciento en cada uno solamente por prestar su nombre e imagen. A finales del año pasado, MacGregor Golf endulzó su trato para que Norman promoviera su nuevo Mactec driver y otros palos de golf al darle acciones de mercado de Shark sobre su cuota de patrocinio, dice el CEO de MacGregor Barry Schneider.

Aun así, no todas las empresas de Norman han resultado. En Australia, él desechó planes para introducir una línea de salsas para pasta y otros alimentos después de que el producto generara resultados mixtos en pruebas de mercado. Collins dice que la línea de comida fue diseñada para ser nada más que una empresa caritativa como la de Paul Newman, pero "el mensaje de que estaba relacionada a una causa nunca fue comprendido".

JUGADA MAESTRA

Norman limita su riesgo financiero al no invertir demasiado de su propio dinero en nuevas empresas. Él entiende que su marca es un activo lo suficientemente fuerte que él puede atraer socios al prestar su nombre, no su dinero.

Mientras que se unió al restaurantero Todd English para crear seis restaurantes Grill australiano de Greg Norman, solamente uno, —el original, en North Myrtle Beach, Carolina del Sur— ha abierto. Collins reconoce que Norman eligió al socio equivocado para el restaurante, el cuál se desangro desde el inicio. Pero bajo un nuevo equipo de administración, el restaurante ha podido obtener ganancias en los últimos dos años, y Collins dice que Great White Shark Enterprises está buscando una cadena de restaurantes importante para expandir el concepto de Grill australiano a otros mercados.

Mientras que la demanda de los servicios de diseño de campos de golf se ha mantenido fuerte, los críticos afirman que su récord como arquitecto de campos es mixto. A pesar de cobrar una tarifa de diseño relativamente fuerte de 1.25 millones de dólares, ahora tiene cerca de tres docenas de campos en alguna fase de desarrollo, una fuerte cantidad en un momento en que muchos otros arquitectos están escarbando para encontrar trabajo. Para su crédito, *Golf Digest* nombró su Doonbeg Golf Club, ubicado en la escarpada costa occidental de Irlanda, el "Mejor campo internacional" en 2002. En Estados Unidos, *Golf Digest* ha puesto a por lo menos tres de los diseños Norman —Shark's Tooth en Lake Powell, Florida; TPC en Sugarloaf en Atlanta, y la Reserva en Pawleys Island, Carolina del Sur— en su lista de mejores campos nuevos en la última década.

Pero también ha visto dos campos que él construyó vueltos a trabajar o derribados por desarrolladores que consideraban su distribución demasiado difícil

para golfistas promedio. Éste fue el caso en Scottsdale, Arizona, donde diseñó un campo en un centro turístico conocido como Stonehaven para Lehman Brothers Inc. Después de que Lehman vendiera el desarrollo a Discovery Land Co., de San Francisco —el cual inmediatamente lo convirtió en un club privado— determinó que el diseño era demasiado exigente para sus miembros. "Vimos el campo como no siendo lo suficientemente práctico, así que lo destruimos y comenzamos desde cero", dice el socio de Discovery, Steve Adelson. Mientras que la distribución de Norman tenía apenas 42 hectáreas de espacio abierto —lo cual significaba que la mayoría de los tiros perdidos terminaban en el desierto— el arquitecto Tom Fazio creó un tramo mucho más amplio de 90 hectáreas.

Tales reveses han sido la excepción a lo largo de la carrera de Norman como hombre de negocios. Él dice que su meta final es imitar el éxito de René Lacoste, una estrella del tenis convertido en diseñador de ropa de la década de 1930 cuyo legado es el ubicuo logo de cocodrilo. "No muchas personas lo conocen por lo que fue: un buen jugador de tenis, no un gran jugador de tenis. Pero él creó una marca que continúa. Eso es lo que uno quiere hacer, dejar un legado, una confianza en la perpetuidad para los hijos". Norman espera que ésta será su conquista final.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Aprovechar el gran éxito en una profesión para crear un imperio comercial multifacético.

Desarrollar y lanzar nuevas y ambiciosas empresas comerciales sin comprometerse demasiado financieramente.

LA SOLUCIÓN

Apalancar su imagen y reputación para la excelencia. Negocie participaciones de equidad a cambio de prestar su nombre, no su dinero, a nuevas compañías.

Utilizar el carisma natural y poder de estrella para ganarse a los consumidores y socios.

Reconocer que no necesita ser un experto para expandirse a industrias nuevas, poco familiares, si se asocia con profesionales dignos, competentes y los monitorea de cerca.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar expandiéndose a nuevas áreas, pero hágalo con cuidado, incluso rechazando ofertas lucrativas si éstas pueden perjudicar su marca.

GREG NORMAN

3

JOHNATHAN WENDEL: ¿PUEDEN LOS VIDEOJUEGOS VOLVERSE LEGÍTIMOS?



ESTRATEGA

Con su éxito y buena apariencia, Johnathan Wendel está popularizando los videojuegos alrededor del mundo. Wendel tiene como meta convertir este fenómeno en un deporte popular observado por millones en internet o en televisión.

Este reportaje especial de 2005 por Steve Hamm, con Beth Carney, hace un perfil de Wendel y el mundo de los videojuegos. También se incluye el análisis de noticias de Hamm de la final del Cyberathlete Pro League World Tour.

PLAN DE ACCIÓN

Perseguir y creer agresivamente en las ambiciones, incluso si el campo es emergente y todavía no reconocido por otros.

Asegurarse de expandirse hacia nuevas plataformas. Desde relaciones y sociedades con compañías que pueden ofrecer nuevos flujos de ganancias y ayudan a construir la marca.

Permanecer comprometido en ser el mejor. Utilizar una pérdida para propulsarlo a trabajar más duro para ganar la próxima vez.

Estar preparado para nuevos competidores fuertes, quienes se disputaran el statu quo conforme la industria madura y crece.

¿PODRÁ JOHNATHAN "FATAL1TY" WENDEL GANAR CREDIBILIDAD PARA LOS VIDEOJUEGOS Y PARA ÉL MISMO?

Suena música rock. Los reflectores cortan a través del aire. Hombres jóvenes en camisetas negras platican emocionados. Es 3 de septiembre, Sheffield, Inglaterra. El torneo de Cyberathlete Professional League se ha apoderado de una antigua acería en esta ciudad al norte de Londres. Un competidor sobresale: Johnathan "Fatal1ty" Wendel. Asegura unos audífonos en sus oídos, utilizando la música tecno para aislarse de la multitud. Alto, rubio, de 24 años es el jugador más exitoso de América, y aquí él es todo negocios. Está decidido a terminar con su archirrival Sander "VoO" Kaasjager, un alemán de 20 años que ha dominado el CPL todo el año. Wendel derrotó totalmente a Kaasjager en el anterior torneo, en Dallas, y tiene la intención de hacerlo de nuevo.

Sin embargo, antes de llegar a Kaasjager, Wendel se enfrentará a Alexander "Ztrider" Ingarv. El suizo de 18 años terminó tercero en Dallas y siempre es una amenaza. Wendel toma su posición en una PC en una de las series de mesas alineadas a lo largo de la pared —con Ingarv sentado aparte. En sus pantallas: el interior de un tenebroso castillo donde sus dos personajes se perseguirán mutuamente a una velocidad vertiginosa a través de un laberinto de habitaciones y se atacarán cuando hagan contacto. El juego es *Painkiller* y, en esta versión para el torneo, los personajes son "brightskins" —siluetas rojas de hombres que sobresalen como objetivos—. El jugador que mate a su oponente el mayor número de veces en 15 minutos es el ganador. Es el mejor de tres partidos.

Ingarv inicia con un rápido comienzo. Dispara y logra un par de muertes rápidas. A unos cuantos minutos de iniciado el partido, Wendel comienza a dar arañazos de regreso. Tiene talento para contar los segundos hasta que un arma, munición o armadura se materializará en un sitio particular del laberinto y debe estar ahí para reclamarla. Porras y aplausos hacen erupción conforme Wendel toma la delantera. Cuando el tiempo se termina, él gana en un cerrado 16 a 15. El segundo juego no es ninguna competencia: después de cinco minutos, Ingarv está sacudiendo su cabeza desalentadamente. Conforme la paliza crece más de un solo lado, una pequeña multitud que se había reunido alrededor de Wendel se queda callada. La puntuación del juego final: 31 a 7.

¿Por qué tanto barullo? Sin conocimiento para casi cualquiera de más de 30 años, jugar videojuegos profesionalmente se está convirtiendo en una gran cosa. Hay tours alrededor del mundo con paradas desde Río de Janeiro hasta Estambul. Los jugadores celebridad son perseguidos por autógrafos y compiten por premios

de alto interés. En el CPL World Tour Grand Finals en Nueva York, los jugadores competirán por un total de 500 000 dólares en efectivo.

ESTADISTA DEL CIBERESPACIO

En este nuevo mundo, Johnathan Wendel es la estrella indiscutible. En un periodo de cinco años ha ganado más torneos que cualquier otro jugador, un total que actualmente alcanza 350 000 dólares. Las jugadoras cuchichean acerca de él en los partidos. Y los hombres lo idolatran. "Es tan bueno" dice Lissaki "Beam" Ahonen, un prometedor jugador finlandés de 17 años. "Quiero ser como él, viajar para competir en torneos y hacerlo mi sustento".

Sin embargo Wendel está haciendo mucho más que ganar torneos. Se ha convertido en una de las figuras clave en popularizar los videojuegos de computadora alrededor del mundo. Con su éxito y buena apariencia, él juega el papel de estadista para su deporte, el Tiger Woods o Michael Jordan del ciberespacio. Él aspira a convertir un fenómeno en un deporte popular observado por millones de fans en TV y en Internet. "Quiero llevar el juego electrónico a la corriente principal", dice Wendel.

JUGADA MAESTRA

Crear un negocio viable en una industria incipiente requiere valor y tenacidad. Ignorando a los escépticos y pesimistas, Johnathan "Fatal1ty" Wendel prosiguió implacablemente, incluso cuando los videojuegos eran ridiculizados como un hobby decorativo para los geeks. Actualmente él es el jugador con mayores ganancias.

Si la coordinación de ojo-mano de Wendel es admirable, su momento oportuno con el mercado puede ser incluso mejor. Los videojuegos están explotando y propagándose a todas partes —desde las consolas y las PC hasta comunidades en línea y teléfonos celulares—. Más de 300 millones de personas juegan alrededor del mundo, abasteciendo una industria que se espera arrasará con 34 mil millones de dólares en ganancias este año, de acuerdo con el investigador de mercado DFC Intelligence. Los recibos de taquillas del cine alrededor del mundo, en comparación, fueron de 21.4 mil millones de dólares el año pasado.

Esto tiene a los videojuegos profesionales en el punto crítico. Los webcasts de los torneos se han vuelto cada vez más populares: 25 este año, aumentando de 2 en el año 2000. Los tradicionales productores de TV están entrando. ESPN planea transmitir un documental en ocho partes acerca de un equipo que juega *John Madden NFL Football*. MTV Networks cubrirá la acción desde las finales del CPL en Nueva York. Y HDNet, la red de televisión de alta definición, está programando la cobertura de los torneos. "Observar a los equipos luchar entre ellos y las batallas son increíblemente competitivas", dice Mark Cuban, cofundador de HDNet y propietario de los Mavericks de Dallas de la NBA.

JUGADA MAESTRA

Los primeros competidores en cualquier campo tienen que estar preparados para una competencia feroz en el camino. Cuando el campo explota en popularidad, inevitablemente atrae a competidores más impresionantes. Cuando Wendel se volvió profesional en 1999, había sólo unos cuantos buenos jugadores. Actualmente hay dos docenas.

Wendel puede ser justo la superestrella de buena fe que impulse a los videojuegos sobre la cima. Mide dos metros, es delgado y atlético. "La imagen del jugador está fuera de forma, pastosa, nerd y apestosa", dice Roger L. Kay, presidente del investigador de mercado tecnológico, Technologies Associates. "Este amigo puede promover la industria como un lugar cool en el cual estar".

Pero él es un tipo de estrella diferente de Tiger o Michael. Su juego tiene lugar en otra dimensión: el reino emergente del ciberespacio. En un sentido es una guía para el futuro. Para su generación, Internet es el diamante de terreno para el baseball. En línea, sus miembros juegan, envían mensajes instantáneos, y comparten sus vidas con personas del otro lado del mundo.

Para ganarse a estas personas, los medios y los negocios del entretenimiento han aprendido a jugar de acuerdo con las nuevas reglas. Y para comercializar esta demográfica clave, las compañías desde Ford Motor Co., hasta Procter & Gamble Co., tienen que estar en esto también. Todas ellas necesitan reconocer que la Red está evolucionando en un foro global para deportes, comunicaciones y entretenimiento. En el ciberespacio, Wendel es tanto un Tom Cruise como un Tiger Woods. "Los negocios tradicionales necesitan conectarse", dice Saul J. Berman, un consultor en la práctica de la industria del entretenimiento de IBM. "Ésta es la base de consumidores del futuro. Alguien que no entiende estas cosas no podrá identificar las oportunidades y las amenazas".

Ciertamente, muchas compañías están comenzando a ver la oportunidad en los videojuegos. News Corp., por ejemplo, ha pagado 650 millones de dólares para el operador de sitios de videojuegos IGN Entertainment Inc. Compañías de gran renombre de tecnología Intel Corp., y Samsung Group están aportando el dinero de los premios para muchos de los torneos mundiales. Esperan beneficiarse del efecto halo de ser relacionadas con los jugadores más increíbles y rápidos y vender más equipos de alta capacidad. El precio promedio de una PC de escritorio es aproximadamente 800 dólares comparado con los 3 000 dólares para una PC animada con videojuegos. Pero el interés en los videojuegos va mucho más allá de los expertos en tecnología. Compañías de productos de consumo están patrocinando a los jugadores también. ¡Tylenol apoya al Team Ouch!

El mayor premio puede ser para el mismo Wendel. Está trabajando para establecer una marca mundial, algo que ningún jugador ha hecho antes. Está

otorgando licencia del nombre Fatal1ty (pronunciado simplemente "fatality") a varios fabricantes de hardware y espera crear una PC Fatal1ty pronto. Más adelante, introducirá sombreros, ropa, e incluso zapatos resistentes a la estática. "Él está más allá de los videojuegos. Es el portavoz de la revolución digital", dice Mark Walden, director de licencias en Auravision Inc., en Woodland Hills, California, el principal licitador de Wendel.

Sin embargo, esta búsqueda es acerca de mucho más que construir su propio negocio. Quitándolo de todas las decoraciones, lo que está haciendo es buscar el respeto. Como un jugador fuerte, es miembro de un clan de rechazados —las personas que no encajan del todo—. Así que Wendel está listo para probar, no solamente al mundo, sino también a su propia madre, que los videojuegos de PC son legítimos. Después de que sus padres se divorciaron cuando tenía 13 años, su madre tomó severas medidas contra sus videojuegos. Pelearon tan amargamente que él se fue de su casa la noche antes de su graduación de preparatoria. "Esto se trata de probar que ella estaba equivocada", dice Wendel. "Ella nunca creyó en mí. Cuando llegue a su casa en un Ferrari será el día en el que cerraré la puerta a este tema".

JUGADA MAESTRA

El intenso impulso de Wendel por ganar ha sido crítico para su éxito. "A Johnathan no le gusta perder. Él piensa que debe ganar siempre" dice su padre. "Ser el número uno demuestra tu carácter y tu voluntad", dice Wendel.

Pero si ha de lograr sus metas, tiene que seguir ganando, y éste ha sido un año duro. Llegó a cuarto y sexto lugar en las primeras luchas antes de levantarse hasta el segundo y finalmente tomar el primer lugar. La presión está sobre él para ganar el campeonato CPL en Nueva York. "Tienes que ganar. No puedes solamente estar cerca, sin ganar. Los chicos jóvenes quieren imitar al mejor del mejor del mejor", dice Mike Antinoro, productor ejecutivo de ESPN Original Entertainment, creador de la serie *Madden*.

De regreso en Sheffield, es el último día del torneo de tres días. Fatal1ty y VoO pasaron con rapidez las preliminares. Ahora están jugando uno contra el otro. El que gane este encuentro del mejor de tres irá directamente a las finales, mientras que el otro tendrá que luchar con otros competidores para ganarse un lugar.

Ninguno de los dos se mira a los ojos antes del encuentro. Wendel se instala en una PC en un extremo de la serie de mesas. Kaasjager está sentado a unos cuantos lugares de distancia, pero fuera de vista. En el primer juego del encuentro, Fatla1ty fácilmente vence a VoO, 32 a 12. Él estudia a sus oponentes para anticipar sus movimientos, y mezcla su propio estilo para ser impredecible.

El segundo juego es para morderse las uñas. Intercambian muerte por muerte. Kaasjager le grita a la pantalla en alemán. Wendel está mudo hasta

el final. Cuando gana por un punto, 16 a 15, grita "¡Sí!" y mueve su puño hacia arriba y hacia abajo antes de deslizarse a través de la multitud y darle la mano formalmente a Kaasjager. "Eso estuvo increíble", le dice. "Ese fue el encuentro más grande justo ahí".

JUGADA MAESTRA

En un campo impulsado por la juventud, donde es posible estar más allá de la plenitud a los 30, los profesionales establecidos tienen que trabajar duro para mantenerse en la cima. Wendel es conocido por su devoción frenética hacia su trabajo, con frecuencia practicando durante ocho horas al día.

Victorias como ésta no llegan fácilmente. Cuando Wendel se volvió profesional, en 1999, había sólo unos cuantos oponentes dignos. Actualmente hay dos docenas de jugadores de élite. Para mantenerse en la cima de su juego, practica incansablemente. Entre participaciones en torneos y "competencias de Fatal1ty" promocionales en convenciones, se escabulliría por un par de horas para practicar en su cuarto de hotel. Incluso tiene un compañero de entrenamiento que lo acompaña en los viajes, Brian "Zen" Grapatin, de 23 años, un antiguo profesional del club de tenis.

Pero realmente entra en el ritmo de la práctica cuando está en su casa en Kansas City, Missouri. Él renta un cuarto en el sótano de una casa en un modesto rancho en la I-435. Su compañero de cuarto y amigo de muchos años, Jarod Reisin, se gana la vida como asistente de valet parking en un club nocturno local. Parte de la decoración es de los años sesenta, con un complejo revestimiento de madera de pino en la sala y, en la cocina, mostradores de color turquesa y sillas cubiertas de plástico color menta. Pero la mayoría del amueblado es totalmente de los años noventa —enormes cómodos sillones agrupados alrededor de una televisión de un metro, bocinas surround y pósters de Bruce Lee y Yoda de *Star Wars* en las paredes—. Cuando un reportero lo visitó, Wendel preparó rápidamente su snack favorito, un dip de carne molida y velveeta derretido.

El sótano es el gimnasio de entrenamiento virtual de Fatal1ty. Es un cuarto grande, oscuro, con una enorme cama de agua, la cabecera llena de brillantes trofeos y recuerdos de un videojugador. En una esquina está un juego de maquinita cuadrado de *Mortal Kombat*. Éste fue su primer amor. Él tomó su seudónimo de jugador de la palabra que destella en la pantalla al final del enfrentamiento de *Mortal Kombat*: ¡Fatality! Cuatro PC están instaladas en mesas y conectadas a través de una red. Cuando Wendel está en casa, el día transcurre así: levantarse a mediodía, jugar, comer, correr tres millas, jugar, jugar un poco más, ver una película, tomar un snack, jugar todavía más, y acostarse cerca de las 4 a. m. En conjunto, practica ocho horas al día.

No es fácil ser el compañero de entrenamiento. "Cuando comenzamos el año pasado, yo ganaba el 40 por ciento de las veces. Ahora es el 10 por ciento", dice Grapatin. "Ha llegado al punto donde me cuesta jugar con él. Está completamente en otro nivel." Fatal1ty lleva a nuevos jugadores para competir y darle un respiro a Zen. En agosto, envió boletos de camión para Kansas City a dos jugadores en Texas y Minnesota.

Ya tarde por la noche en casa de Wendel, Fatal1ty derriba a Zen en *Painkiller*. Él mira intensamente la pantalla de la computadora conforme su personaje se mueve con rapidez a través del escenario del juego. Su mano derecha, sosteniendo el mouse, se balancea con gracia de lado a lado. De repente, la silueta roja de un hombre aparece de la nada y Fatal1ty comienza a disparar, los dedos de su mano izquierda bailan tap en el tablero. Fatal1ty y Zen apenas hablan durante la intensa sesión de 15 minutos. El único sonido son los cañonazos de las pistolas y los gruñidos de los monstruos. Puntaje final: 51-8. Justo entonces, Reisin baja las escaleras. "¿Quién está ganando?", pregunta. Todos se ríen.

JUGADA MAESTRA

Puede que Wendel tenga éxito en construir una marca mundial. La razón: él reconoció y aprovechó las nuevas oportunidades del mercado. Viendo que los videojuegos estaban ganando la atención de las masas, se convirtió en el primer jugador en firmar un contrato con una compañía para vender equipos con su logo en ellos.

UNA PROBADA DEL ÉXITO

¿Qué es lo que hace que Fatal1ty se destaque de otros jugadores importantes? Además de su habilidad atlética natural y estrategias inteligentes, él trabaja más duro que muchos otros. Mientras que ellos piensan en los videojuegos como un juego, él lo considera un trabajo de tiempo completo y trabaja las horas correspondientes. También tiene ciertas cualidades que son difíciles de describir. Después de jugar todas esas horas y memorizar el aspecto y sentir de mundos imaginarios, él entra en una zona, estilo Zen, donde la mayoría de lo que hace es instintivo. Luego está el factor X: una sed insaciable de ganar.

Nada de esto es accidental. Wendel creció en un hogar de la clase obrera a la sombra del estadio de los Royals de Kansas City. Sus padres trabajaban en fábricas de coches, y su padre dirigía un billar aparte. Una experiencia formativa llegó cuando, más o menos a los 7 años, el joven Johnathan se cayó mientras jugaba en un riachuelo detrás del billar y se cortó seriamente la muñeca con unos vidrios rotos. Un doctor recomendó que jugara deportes para ayudar a su completa recuperación. El niño obedeció al dominar el baseball, futbol, tenis, hockey, ping-pong, boliche, golf y billar. Él lleva los juegos al extremo. "A Johnathan no le gusta perder. Él piensa que debe ganar siempre". Wendel aprecia

a su papá: después de que ganó 40 000 dólares en un torneo en el año 2000, desembolsó 29 000 dólares en efectivo y le compró a James un Cadillac.

Con mamá fue diferente. Sus padres rompieron cuando Wendel estaba entrando en la adolescencia. Su padre le había comprado a él y a su hermana y hermano menor una consola de Nintendo y les permitía jugar videojuegos en su PC, pero Judy Wendel pensaba que los juegos electrónicos eran una pérdida de tiempo. Ella y su nuevo esposo eran amantes de la disciplina, y según Wendel y su hermana Jenny, castigaban a los niños frecuentemente por romper las reglas. "Una y otra vez, él era castigado por jugar con la computadora, lo que le encantaba hacer", dice Jenny, estudiante universitaria. La madre de Wendel no quiso hacer comentarios de los conflictos pasados. "Amo a mi hijo. Los videojuegos son su vida. Yo no interfiero", dice.

Después de graduarse de la preparatoria, Wendel soñaba con volverse profesional. Estaba viviendo con su papá, tomando clases de computación y trabajando medio tiempo. La noche antes de su primer gran torneo, en Dallas a finales de 1999, su padre entró a su cuarto para hablarle acerca de su futuro. "Le dije que necesitaba ir. Quería una oportunidad. Le dije que si no ganaba dinero, iría a la escuela de tiempo completo".

Nunca volvió a los libros. Wendel ganó un premio de 550 dólares, y la semana siguiente ganó otra vez, 4 000 dólares. Rápidamente estaba en el circuito profesional de Jelling, jugando en torneos en amplias localidades desde Seúl y Melbourne hasta Colonia y Río de Janeiro. "Fue justo entonces que establecí mi meta. Quería ser el jugador número uno en el mundo. Quería demostrar mi dominio, mi habilidad. Ser el número uno demuestra tu carácter y tu voluntad. Se obtiene mucho respeto".

JUGADA MAESTRA

Wendel tiene un entendimiento agudo de su industria y se está enfocando en crear productos que tanto los jugadores amateur como los profesionales querrían. Así que está involucrado con productos de un rango desde un tapete de mouse más grande de lo normal hasta tarjetas de velocidad de alto desempeño y ventiladores de enfriamiento todo con su logo en ellos.

CREAR SU MARCA

Todos los viajes son una diversión para Wendel y sus amigos. Con frecuencia viajan juntos en jet y hacen videos de sus expediciones. Una vez volaron hacia Turquía en shorts y camisetas solamente para encontrar una terrible tormenta de nieve en el aeropuerto. En un hotel en Corea, 30 personas empezaron una guerra de pastelazos en el pasillo. Se supone que se irán a un Safari en Sudáfrica próximamente. "Vamos caminando en un extraño país haciendo lo que queramos", dice Grapatin. "Está empezando a ser lo normal, lo cual es raro en sí mismo".

Con el tiempo, Fatal1ty, el jugador as y oportuno, se transformó en Fatal1ty el hombre de negocios. Al principio eran cosas sencillas. Diseñó un tapete de mouse más grande de lo normal mostrando el logo y comenzó a vender los tapetes en línea. Pero el año pasado las cosas se volvieron mucho más serias. Él sabía que podía continuar siendo un jugador importante por un tiempo determinado, así que necesitaba crear algo más duradero que una racha ganadora. Se convirtió en el primero —y hasta ahora en el único— jugador en lograr que los creadores de hardware diseñaran productos con su logo en ellos. Su primer socio fue ABIT Computer Corp., un fabricante de placas base de PC y tarjetas de gráficas taiwanés. Luego vino Zalman, un fabricante de ventiladores de enfriamiento de PC —una necesidad para los jugadores, quienes pellizcan a sus procesadores para funcionar rápido— y Creative Labs, un fabricante líder de tarjetas de sonido de PC y MP3.

Sin embargo, balancear el negocio con el juego ha demostrado ser difícil. Es VoO y no Fatal1ty quien está haciendo trizas el circuito profesional este año. No hay ningún amor perdido entre estos dos. Kaasjager admite que no tiene mucho uso para Wendel. “Lo que puede ser bastante desesperante es que él tiene toda la atención, mucho más que yo”, dice.

Durante el verano, Wendel le dedicó más tiempo a practicar, y para el momento del enfrentamiento en Dallas, él estaba en excelente forma. Y la rivalidad fue más feroz que nunca. Justo antes de las finales, él regresó a su computadora para encontrar a Kaasjager sentado en su tablero, acariciando a su tigre de peluche de la suerte. “Era como si alguien estuviera jugando con los palos de Tigger Woods. Me enfurecí”, recuerda Wendel. Sin embargo, se calmó y le ganó sonoramente a VoO.

JUGADA MAESTRA

Como muchas personas que se han convertido en celebridades (y creado marcas populares), Wendel es hábil en autopromoverse. Alto y bien parecido, con una habilidad para contar su “historia” de una manera cautivadora, se ha convertido en un favorito de los medios y una estrella de la industria.

En Sheffield, después de su derrota por Fatal1ty, VoO gana partido tras partido. Finalmente, lucha por llegar a los finales, y los dos archirrivales se enfrentan en una plataforma iluminada. La acción es proyectada en una pantalla gigante sobre sus cabezas. Una multitud de aproximadamente 70 se reúne alrededor del escenario y los vitorea, mientras que miles de otros sintonizan a través de un Webcast en vivo desde Team Sportscast Network LLC. “Locutores” de TSN relatan jugada por jugada. Fatal1ty tiene una ventaja; él ganó su anterior enfrentamiento. Ahora, solamente tiene que ganar un partido de tres, mientras que VoO necesita ganar dos partidos seguidos.

> Sin embargo, Fatl1ty vacila. El primer juego está cerrado, pero VoO triunfa, 22 a 20. En el segundo juego, VoO gana 29 a 16. Fatal1ty está visiblemente frustrado, sacudiendo la cabeza mientras juega. El primer enfrentamiento es de VoO. Después de perder un tercer juego 33 a 16, pide que se le cambie la PC, y los oficiales pasan 20 minutos reemplazándola, lo cual no ayuda. VoO gana el juego final con un demoledor 17 a 9. Cuando el tiempo termina, VoO grita "¡Sí!" y Fatal1ty se levanta, toma un respiro profundo y sacude su cabeza. "Jugué mal", dice. Él piensa que tal vez practicó en exceso durante las largas demoras antes de las finales y se cansó a sí mismo: "Estaré mejor preparado la próxima vez".

Más le vale. El siguiente gran torneo viene en el campeonato CPL en Nueva York. Sus patrocinadores toman la situación a la ligera. "Incluso Michael Jordan falla un tiro algunas veces", dice Lester Lau, administrador de las marcas de videojuegos en ABIT. Pero, la verdad es que la presión está encendida. "Los muchachos jóvenes están surgiendo, y van a retar a algunos de estos dinosaurios como Johnathan", dice Sheryl Huang, gerente de marketing para NVIDIA Corp., un fabricante de chips para componentes periféricos de videojuegos.

¿Podría estar Wendel más allá de su plenitud a los 24 años? En este juego, es posible. Él está agudamente consciente de los riegos. "Tendré que estar en la cima otra vez para este evento", dice. Después, en un e-mail, agrega: "Ahora mi meta es moverme hacia el siguiente gran juego y convertirme en campeón mundial. Pero, antes de darle a los *Painkillers* un descanso, definitivamente me gustaría terminar en la cima para final de año".

Terminar en la cima suena bien. Y, para Wendel, sería especialmente gratificante. Ha trabajado duro durante cinco años para crear sus habilidades, su marca, y su deporte. Ahora llega su gran oportunidad para demostrarle al mundo —y a su mamá— que él y su juego merecen su respeto.

ANALISTA DE NOTICIAS: VIDEOJUEGOS PROFESIONALES EN GRAN ESCALA

Un campeonato en Times Square significa llegar a la madurez para los videojuegos, y un trampolín para el gran momento de Johnathan "Fatal1ty" Wendel.

La final del tour mundial del Cyberathlete Professional League 2005 podía haber sido escrita en Hollywood. Estaban enfrentándose Sander "VoO" Kaasjager, el alemán de 20 años que había dominado las competencias uno a uno de CPL este año, vs. Johnathan "Fatal1ty" Wendel, un joven de 24 años de Kansas City quien es el campeón perenne de los videojuegos de computadora. El anunciador lo llamó "la mayor rivalidad en la historia de los videojuegos de computadora". Esto no fue ninguna exageración.

El escenario fue el Teatro Nokia en el Times Square de Nueva York. Los dos combatientes se sentaron cara a cara en una PC en el escenario. Combatieron en *Painkiller*, un disparar ultra rápido que involucra tomar muchas vidas.

VoO había ganado cinco torneos durante el año, comparado con solamente dos para Fatal1ty. Pero VoO no fue ninguna competencia para el veterano. Empleando una estrategia devastadora de primero esconderse y luego atacar agresivamente, Fatal1ty ganó cuatro videojuegos seguidos y se llevó el premio de 150 000 dólares.

DEPORTE SEDENTARIO

VoO, con cara de bebé y cabello rubio, fue abatido. “No logré que mi juego funcionara”, dice después. “Probablemente fue el partido más aburrido en la historia de *Painkiller* pero él ganó”.

Fatal1ty estaba delirante en la victoria. Posó sosteniendo un cheque gigante de cartón mientras estaba rodeado por siete hermosas mujeres vestidas todas de negro. Cuando se le preguntó qué haría con el pago, él estaba listo: “Me voy a llevar a todos mis amigos de vacaciones el próximo año”.

Entre toda la emoción y el entusiasmo juvenil, el evento fue algo de llegar a la madurez para los videojuegos profesionales. Nacido hace una década en el hotel de Dallas, el torneo CPL finalmente había llegado a las grandes ligas: la Ciudad de Nueva York. MTV estaba transmitiendo el evento en vivo. Un montón de camarógrafos se amontonaban alrededor. Miles de niños compiten en torneos como éste alrededor del mundo, y cientos de miles compiten por la gloria de los videojuegos en línea. Los videojuegos se han convertido en deporte sin engaños.

El campeonato CPL también sirvió como una apropiada plataforma de lanzamiento para la siguiente fase de la carrera de Wendel. Mientras que él planea seguir compitiendo el próximo año, tiene un negocio aparte —imaginémoslo como Fatal1ty Inc.— que está apenas arrancando. Ya ha licenciado su marca para uso con tarjetas de PC y ventiladores de enfriamiento, y para el próximo año están pendientes tableros y mouses.

EFECTIVO NO VIRTUAL

Mark Walden, director de licencias en Auravision en Woodland Hills, California, el principal licitador de Wendel, dice que el socio Creative Labs está vendiendo tarjetas de sonido Fatal1ty en un clip de 30 000 al mes. También, el ya alto perfil de Wendel está a punto de volverse un poco más alto. CBS planea correr un segmento de 15 minutos sobre él en *60 Minutes*, y las negociaciones para un libro con Random House están en camino.

Las ganancias de torneos por sí solas lo hicieron rico para los estándares de los jóvenes, él ha ganado más de 500 000 dólares en dinero de premios en los últimos

cinco años. Y mientras Wendel goza de la gloria, no se siente mal por Kaasjager. Incluso en la derrota, salió bien. Su cheque por 100 000 dólares de segundo lugar, más 20 000 dólares por ganar los mayores puntos durante el torneo, llevan sus ganancias de 2005 a 240 000 dólares.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

EL PROBLEMA

Lograr popularidad, respeto y éxito en un campo que ha sido considerado como una actividad suplementaria.

Mantener el dominio en una industria llena de talentos cada vez más jóvenes, más fuertes.

LA SOLUCIÓN

Establecer metas altas y trabajar obsesivamente por lograrlas.

Cortejar a los medios para convertirse en el vocero para la industria y una celebridad.

Destinar largas horas a practicar su arte y desarrollar sus habilidades.

Poner mucha atención a las tendencias de largo plazo para que se pueda brincar sobre las nuevas oportunidades de mercado antes que sus rivales lo hagan.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar fortaleciendo su marca al utilizar su entendimiento sofisticado de la industria para desarrollar nuevos productos y servicios que los consumidores quieren.

POR LA MAÑANA...

JOHNATHAN WENDEL

4

KEVIN ROSE: DIGG.COM ES EL NUEVO BRAT PACK DE SILICON VALLEY



ESTRATEGA

La propia biógrafa de Kevin Rose de Digg.com dice: "Un bebedor de té obsesivo, pasa su tiempo entre podcasting, escalando, cavando e inventando la siguiente característica genética de Digg". Habiendo siendo testigos de la implosión del punto-com de 2000, Rose y compañía están determinados a permanecer en la cima.

Esta historia de portada de 2006 por Sarah Lacy y Jessi Hempel hace un perfil de Digg.com, del fundador Kevin Rose y sus "Chicos de Silicon Valley".

PLAN DE ACCIÓN

Verter energía en desarrollar primero una gran idea de negocios, en lugar de juntar mucho capital. Compañías exitosas pueden ahora ser lanzadas en la Web con el mínimo de capital.

Trabajar rápido, llevar productos nuevos al mercado rápida y constantemente para mantenerse delante de los competidores.

Ser selectivos cuando se atraen nuevos inversionistas, asegurándose de que no esté renunciando a la toma de decisiones a cambio de efectivo que puede no necesitar.

Escuchar a su instinto en lugar de a grupos de enfoque y consultores. Si piensa que un producto le sería muy útil, probablemente lo sea también para otros.

NUEVO BRAT PACK DE JÓVENES EMPRENDEDORES

Eran las 4:45 a. m. el 26 de junio, y el fundador de Digg, Kevin Rose, estaba tomando té y tratando de mantener sus ojos abiertos mientras manejaba su Volkswagen Golf hacia el cuartel general más allá de las oficinas del *SF Bay Guardian* en Potrero Hill. Éste era el día en que Rose iba a probar todo. Dos años antes, él había apostado en su idea de cambiar la acumulación de noticias, permitiéndole a las masas "desenterrar" las historias más interesantes en la Web y votar en su "página frontal" de Digg.com. Rose había dado hasta el último pedazo de sí mismo al proyecto —todo su tiempo, todo su dinero, e incluso su novia, quien se peleó con él después de que invirtiera todos sus ahorros en Digg en lugar de hacer un pago inicial por una casa—. Digg Versión 3, la que iría más allá de las noticias tecnológicas para incluir política, chismes, negocios y videos, salió a la luz. A sus 29 años, está camino ya sea hacia 60 millones de dólares o al fracaso total.

Mientras estaba sentado a la mitad de su oficina, encargándose de un conteo final, su destacamento de ingenieros de 20 y 30 y tantos años estaban sentados en sus escritorios con planes de contingencia y servidores extra listos. Prendieron el switch. Empezaron a entrar historias lentamente. El ritmo se aceleró, y de repente era un diluvio. El personal de Digg se tornó frenético, gritándose entre ellos para mantenerse un paso adelante del tráfico. Para las 4 p. m. el día del lanzamiento, el sitio había registrado más de 13 000 nuevos usuarios registrados, ocho veces más que el número promedio. El tráfico estaba registrando cuatro veces más el volumen del lunes anterior. Las noticias del lanzamiento estaban iluminando la blogosfera. Un Rose exhausto se colapsó para una siesta bajo su escritorio.

JUGADA MAESTRA

Rose, como muchos otros emprendedores de la Web prósperos, evita gastar dinero en estudios de mercado. Prueba los nuevos productos en él mismo y con sus amigos, ya que ellos son como su mercado objetivo.

El estatus de Digg cambió dramáticamente ese día. Es el vigésimo cuarto sitio más popular en la Web en Estados Unidos, mordisqueando al *New York Times* y venciendo con facilidad a Fox News, según la rastreadora de la industria Alexa.com. Más de un millón de personas vuelan en parvada hacia el sitio diariamente, leyendo, introduciendo, o "excavando" acerca de 4 000 historias. Como en muchos sitios Web 2.0, las personas se registran y crean un perfil. Luego estos "diggers" pueden subir links hacia historias o blogs que quieren compartir desde otros portales de noticias como Yahoo! News o sitios de medios de comunicación como el *Washington Post*. Los usuarios pueden hacer clic en un botón de "digg it" que esencialmente lanza un voto por el contenido. También pueden presionar el

botón de "bury". Las historias con el mayor número de "diggs" pasan hasta la cima de la página. De la mano de obra gratuita que forma el "ejército Digg", 94 son hombres; más de la mitad son del tipo IT en sus veintes y treintas ganando 75 000 dólares o más. Son cifras que los publicistas ansían.

JUGADA MAESTRA

Muchas de las crecientes compañías de Internet más de moda, más rápidas, están dirigidas a los datos demográficos que los mercados marcan: hombres jóvenes aficionados a las computadoras en sus veintes y treintas que ganan 75 000 dólares al año o más.

COMUNIDAD PRIMERO, PUBLICIDAD DESPUÉS

Es por esto que cierto dinero inteligente está en Digg para que se convierta en un imán de publicidad como MySpace.com. Algunos incluso se refieren a Digg como el nuevo *New York Times*. Los sitios de noticias están descubriendo que se pueden beneficiar, también: poner una historia en la página de inicio de Digg, y llega un flujo de tráfico de personas presionando el link para leer la historia en su sitio. Obtiene publicidad a través de Federated Media, la compañía que el veterano de Silicon Valley, John Battelle, creó para emparejar a los sitios de Web con los publicistas (Digg coloca de manera moderada publicidad en una banda angosta en la parte de arriba de la página Web). Hasta ahora, está terminando sin pérdidas sobre un estimado de 3 millones de dólares anuales en ganancias. No obstante, las personas que saben dicen que Digg vale con facilidad 200 millones de dólares.

No es tanto un déjà vu de punto-com como parece. YouTube, el sitio de videos tan popular, publica ganancias similares, pero los expertos dicen que con facilidad alcanzaría los 500 millones de dólares. Lo que es más, los usuarios registrados de Digg se han estado duplicando cada tres meses. Como tal, está tratando de seguir el camino que fue abierto por Google Inc., y actualmente ser adoptado por muchas compañías Web 2.0: enfocarse en construir una comunidad de usuarios, y la publicidad llegará. "Es una de esas cosas donde sabemos que podríamos poner publicidad alocada por todo el sitio y abarrotarlo, pero no queremos hacer eso", dice Rose. "Tenemos un camino claro hacia convertirnos en una compañía rentable, y estamos completamente financiados. No tenemos que preocuparnos de esto ahora, siempre y cuando sigamos llegando a nuestros números".

Hasta ahora, ha tenido éxito. Pero esto también ha traído a imitadores y estrés. Una rumoreada oferta

JUGADA MAESTRA

Solía ocurrir que las principales compañías, como Intel y Oracle, necesitaban grandes infusiones de capital para arrancar. Actualmente la barrera para entrar es tan baja que Rose lanzó Digg con sólo un servidor de 99 dólares al mes, un codificador freelance de 12 dólares por hora y 1 200 dólares para comprar el nombre del dominio.

de 40 millones de dólares de Yahoo! Inc., fue negada por ésta. Dos semanas antes del lanzamiento de Digg.3, AOL lanzó un rival bajo la vieja marca de Netscape. (Estaba liderada por el antiguo propietario de Weblogs, quien al principio le había ofrecido a Rose invertir en Digg y una opción de comprarla por 5 millones de dólares. Esa oferta lo hubiera dejado sin ningún control. Imposible). En julio, AOL trató de atraer a los 50 contribuidores más importantes con 1 000 dólares al mes para que se cambiaran a su sitio, lo cual llevó a Rose a vociferar en su podcast semanal que Calacanis y AOL estaban tratando de "aplastar a Digg". El fracaso de los gigantes corporativos de ganar sendero hasta ahora muestra que simplemente copiar a Digg no funcionará. También clarifica porque los viejos tipos de medios tienen tanto miedo de ser comidos vivos por la destrucción creativa que estos jóvenes jugadores nuevos están entregando. Las barreras de entrada actualmente son tan bajas que todo lo que toma es una laptop y una conexión a Internet de 50 dólares al mes para hacer de un chico el siguiente magnate.

Rose insinúa que habrá más de Digg que solamente democratizar las noticias. En seis meses, dice, mientras se toma una cerveza belga en un Fly Bar en Valley Hayes de San Francisco una semana después del lanzamiento, el sitio presentará nuevas características que él solamente puede describir como "cosas realmente increíbles". Está radiante, como si estuviera hablando de una niña. "¿Porqué vendería a menos de que pensará que ya jugué todas mis cartas?", pregunta.

Pensar en vender todo o incluso un gran pedazo de su empresa hace que regresen ciertos malos recuerdos. Rose y todos los otros geeks conocen a alguien del último boom que valía millones un mes, solamente para mudarse al sótano de sus padres al siguiente. Ciertamente, por todo Silicon Valley, los sujetos como Rose, su séquito de amigos, y muchos otros fueron perseguidos por años cuando las fiestas de azoteas murieron, el tráfico se detuvo, y nadie necesitaba reservaciones en restaurantes. Esta vez, a los emprendedores les preocupa que, en un instante, el dinero —y sus proyectos—desaparezcan.

JUGADA MAESTRA

Los emprendedores de Web 2.0 vieron los flamazos del punto-com a finales de los años noventa y aprendieron una importante lección: no depender de riquezas de papel. A diferencia de sus predecesores, ellos son físicamente prudentes. No queman el dinero comprando sillas Aeron o haciendo opulentas fiestas.

ESTATUS DE ESTRELLA DE ROCK

Pero por ahora, Rose es el chico "It" entre una nueva ola de emprendedores dirigiendo las compañías top 100 Web 2.0 más populares esparcidas alrededor de San Francisco. Juntos, estos chicos de Silicon en su mayoría —la cofundadora de Six Apart Ltd. Mena Trott es la excepción entre ellos— llenan los bares de San Francisco como Anu y Wish y Cav y hacen fiestas en sus apenas amueblados lofts.

El repertorio social de Rose ha subido también. Tiene más de 11 000 amigos en MySpace. Fue finalista en el concurso del blog "El chico más popular en Silicon Valley" de ValleyWag (imagínese el hermano menor menos atractivo de Tom Cruise), y es coanfitrión de un popular podcast de videos semanales llamado *Diggnation*. Es como una versión tecnológica de la parodia de *Saturday Night Live* de "Wayne's World". Él y Alex Albrecht, un antiguo coanfitrión de TV Tecnológica, se sientan en un sillón, toman cerveza, dicen "dude" continuamente, y hablan acerca de las historias más importantes de la semana. En una fiesta por el show número cincuenta, Rose fue asaltado por los fans e incluso fotografiado firmando el escote de una bella morena. La foto fue publicada en Flickr al día siguiente, moviendo a un espectador a comentar: "¿Cuándo se convirtieron en estrellas de rock?".

Claramente mucho ha cambiado desde 1999 y él y sus compañeros en la riqueza tienen muy poco en común con los inteligentes MBA en limpios pantalones y camisas azules que corrieron a Silicon conforme Nasdaq subía. A finales de los años noventa, los emprendedores eran los suplicantes, y Sand Hill Road, dotado de firmas de capital de riesgo, era la meca. Los punto-com dependían de VC (Venture Capital, por sus siglas en inglés) para los millones que necesitaban para comprar hardware, rentar servidores, contratar diseñadores y publicitarse como locos para atraer las miradas. Por sus grandes inversiones de, digamos, 15 millones de dólares por el 20 por ciento de una compañía, los capitalistas de riesgos recibían lugares en el consejo, control de la administración y la mayoría de las acciones.

Ahora, más bien es: a lo mejor te permitimos que nos des algo de dinero, si lo tienes. De otra forma, olvídalo. Esto es posible porque el costo de arrancar una buena idea se ha desplomado. Al mismo tiempo, las fuentes de dinero se han multiplicado; entra a chorros de las tiendas VC, ángeles inversionistas y socios estratégicos en abundancia. El ambiente inundado de capital ha volteado las dinámicas de poder. Claro, aceptarán dinero de los "chalecos", como el CEO de Digg Jay Adelson llama a las VC, pero lo harán bajo sus propios términos. "Ahora es un buen momento para los emprendedores", dice John Freeman, un profesor en la Universidad de California en la Haas School of Business de Berkeley. "Hay muchas opciones diferentes sobre el dinero. Esto les da la habilidad de modificar cuándo lo toman, cuánto toman y los deja con mayor control".

¿Quiénes son algunos de la nueva élite de geeks? Además de Rose, está su amigo y transplante de Wall Street, Joshua Schachter, quien recientemente

JUGADA MAESTRA

Habiendo visto a las punto-com desmoronarse después de que los capitalistas de riesgo tomaron el control, muchos fundadores de compañías de inicio rechazan inversiones lucrativas para poder mantenerse a cargo.

vendió Del.icio.us, un sitio Web para intercambiar los links favoritos, a Yahoo por un estimado de 31 millones de dólares; el niño genio de los videojuegos Dennis Fong, a.k.a. Thresh, cofundador de la compañía de videojuegos Xfire, la cual fue vendida a Viacom Inc., por 102 millones de dólares; Mark Zuckerberg, quien inició un sitio de red social Facebook en la universidad; y Jeremy Stoppelman y Russel Simmons, cofundadores de Yelp.com, un sitio de revista del consumidor. Los estadistas más viejos del grupo son el fundador de Hot or Not James Hong y su mejor amigo, Max Levchin, quien vendió su compañía PayPal a eBay Inc., por 1.5 mil millones de dólares a los 26 años y ahora está absorto en Slide.com, una compañía de inicio que entrega imágenes a las computadoras en un llamativo formato de diapositivas.

JUGADA MAESTRA

Descifrar cuándo o si hacerse de efectivo es complicado. Josh Schachter vendió su compañía Del.icio.us, a Yahoo por un aproximado de 31 millones de dólares, pero algunos ahora creen que vendió demasiado pronto, perdiendo la oportunidad de convertirse en un Google al reverso.

Digg es emblemática de la cultura Web 2.0, nuevos consumidores y sitios de medios de comunicación girando alrededor de servicios de redes sociales y hágalo usted mismo. Otros como YouTube el cual sirve cerca de 100 millones de videos solicitados al día, rivalizando con la audiencia de NBC. Luego está Facebook, donde la multitud universitaria prácticamente vive. El jugador promedio en Xfire pasa increíbles 91 horas al mes en el sitio, es como un trabajo de medio tiempo. Como resultado, valoraciones increíblemente altas están saliendo una vez más desde Silicon. En un mundo en donde Facebook rechaza un trato de 600 millones de dólares, los 580 millones de dólares que la News Corp., de Rupert Murdoch desembolsó por MySpace.com en julio de 2005 es considerada una ganga.

Aquellos que saben, creen que Digg podría convertirse en un nuevo tipo de banco de liquidación para las noticias y que su concepto de comunidad interactiva podría empezar a rodar. Esto podría ser el premio gordo para Rose, quien es dueño de 30 a 40 por ciento de la compañía (él no especifica) una apuesta masiva para un fundador en un mundo en el cual los inversionistas comúnmente exigen hasta el 20 por ciento en cada desembolso. Pero es solamente riqueza de papel, la cual él y muchos otros han aprendido que se puede evaporar. "Yo estaba aquí en 2000", recuerda él en un mensaje instantáneo.

Hace solamente dos años que era el anfitrión de un oscuro show de cable, *The Screen Savers*, en un canal de baja renta llamado TechTV. Un día, estaba almorzando con el fundador de Apple Computer Inc., Steve Wozniak. Woz estaba en profunda conversación acerca del glamour de los días de garaje de Apple y Rose se dio cuenta de que estaba celoso del lugar de Woz en la historia de Silicon

Valley. Este tipo realmente ha hecho cosas, recuerda que pensó, mientras que yo soy como un estenógrafo visual. Esa noche, regresó a su casa, cabizbajo, y se dejó caer enfrente de su computadora. Como cualquier otra noche, él exploró las profundas cavernas de Internet, buscando chismes escondidos y desenterrando noticias que se escapan a la mayoría de los editores de corriente principal. Estaban todos tan perdidos, pensaba. Y entonces se le ocurrió: "Dios mío. Yo podría hacer esto MUCHO MEJOR".

MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE ABAJO HACIA ARRIBA

Muy pronto, Rose estaba contándoles todo acerca de su idea a su novia, amigos, cantineros. Éstos serían medios de comunicación de abajo hacia arriba. Periodismo ciudadano. En el otoño de 2004, retiró 1 000 dólares —casi la décima parte de sus ahorros de vida— y le pagó a un codificador freelance 12 dólares por hora para crear un estereotipo de una página Web. Consiguió un espacio en un servidor en la Web por 99 dólares al mes. Solamente faltaba un gasto grande: el nombre del dominio. Intentó Digg.com. *!@#! Era propiedad de Disney. Les ofreció a los dueños de digdig.com 500 dólares. No querían vender. ¡Ouch! Finalmente se decidió por Digg.com y desembolsó 1 200 dólares para sus dueños. El sitio fue lanzado el 5 de diciembre de 2004.

JUGADA MAESTRA

No es suficiente tener una idea innovadora y ser el primero en llevarla al mercado. Para continuar atrayendo consumidores en la Web, la compañía tiene que mantener el ciclo funcionando.

Hoy en día, Rose es como uno de estos tipos que solía entrevistar. Pero él y su banda tienen sus detractores. Algunos dicen que Digg solamente está regurgitando noticias. Otros acusan a los emprendedores de Web 2.0 de tratar de crear negocios alrededor de una característica cool. Como siempre en Silicon, dicen los críticos, la espuma fluyó por encima.

Rose está escuchando a su instinto. Digg surgió de su vida diaria, al igual que Facebook y YouTube y Xfire lo hicieron para sus fundadores. Durante el boom, los MBA soñaron con que podían atrapar dinero. Hoy, los geeks insisten que están buscando formas en las cuales la tecnología pueda llenar los espacios en sus propias vidas. Luego ellos construyen esos servicios y los comparten con sus amigos. Una vez que algo funciona, ellos empiezan a gotearlo hacia el mundo. Pero nada demasiado elegante que necesite dinero para comenzar.

Así que las VC no son tan poderosas esta vez. Hay intensa competencia entre los fundadores por pedazos de Web 2.0. Dos décadas atrás, cerca de 300 firmas VC invirtieron en alta tecnología. El año pasado, ese número escaló a 866 en Estados Unidos. Mientras tanto, el tamaño de los tratos para compañías de internet están contrayéndose, incluso como valuaciones para esos tratos casi duplicados

de 2004 a 2005 y continúan subiendo. Esto significa que los inversionistas son forzados a tomar menores participaciones en los tratos de Web, mientras que los emprendedores están aferrándose a más. El dinero también está llegando de leyendas como Marc Andreessen de fama Netscape, quien apoya proyectos Web 2.0, al igual que sus ricos amigos Levchin y Hong. "Hasta que el capital se vuelva importante otra vez, los capitalistas de riesgo están perdidos", dice Andrew Anker, un antiguo VC en August Capital en Menlo Park, California, quien huyó en 2003 para unirse a la compañía de inicio Six Apart.

Rose creció en Las Vegas. Su padre es contador, y su mamá "solamente se relaja", dice él. Ellos vivían en una casa de tres habitaciones en un callejón. Típica clase media de América. Su amorío con las computadoras atrajo menosprecio de los otros niños, así que se transfirió a una vo-tech pública en 1993 para estudiar computadoras y animación. "Era la oportunidad de estar con otros nerds", dice.

En 1999 dejó la Universidad de Las Vegas para unirse a la acción en Silicon Valley, donde aceptó trabajos de codificación para punto-com. Esto lo llevó a su trabajo como anfitrión de TechTV, el cual lo transfirió a Los Ángeles en 2003. Pero Rose estaba aburrido. Odiaba L.A. Si no hubiera sido por su amistad con Adelson, puede que nunca hubiera perseguido su idea de Digg. Los dos se conocieron cuando Rose entrevistó a Adelson, de 35 años, fundador y CTO de la compañía de centro de datos Equinix, en TechTV en 2003. Aquí estaba otro sujeto que realmente estaba haciendo algo. Se llevaron bien rápidamente. Adelson jugaba el papel del adulto, un papel que todavía valora, diciendo cosas como, "Kevin, tienes 29 ya, necesitas dejar de usar pantalones más abajo de tus bóxers" (consejo que Rose aún ignora). Pero él creyó en Digg desde el principio.

JUGADA MAESTRA

Una razón para el éxito de Digg es que Rose contrató un CEO que no solamente tenía las habilidades de administración sino que entendía y compartía su pasión.

OLVIDEN LOS PORTALES

En febrero de 2005, Rose cobró el primer cheque de inversionista de Digg. Era por 50 000 dólares, y venía de un amigo, Chris Hoar, quien había fundado Textamerica, un sitio que permite colocar fotos de teléfonos celulares en un blog. Cuando Rose estaba desesperado por servidores, Hoar le dio un cheque en el instante. Digg ni siquiera tenía una cuenta de banco de la compañía, así que Andelson ayudó a Rose con la contabilidad y a intensificar la siguiente ronda, la cual consistía en varios cientos de miles de dólares en inversiones de ángeles inversionistas, incluyendo Andreessen y Reid Hoffman, CEO del sitio de red social LinkedIn.com Corp.

Rose le pidió a Adelson que firmará como CEO. Adelson había sido quemado durante el último boom, cuando su valor neto había menguado desde 55 millones de dólares, pero decidió aceptar el trabajo, aun cuando significaría viajar en tren desde Nueva York, donde su esposa y tres hijos viven, y San Francisco. Había algo acerca de Rose: le recordaba a Adelson de su propia juventud.

JUGADA MAESTRA

En un momento cuando los capitalistas de riesgo están suplicando por invertir en nuevos negocios de Web, los astutos emprendedores pueden negociar tratos favorables. El fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, consiguió 38 millones de dólares y una cláusula que lo mantiene a cargo por el tiempo que él quiera.

Para la primavera de 2005, el círculo de empresas captó que algo estaba sucediendo en Digg. Adelson estaba devolviendo una llamada por semana rogando por una reunión, pero él continuaba demorando tales reuniones. Quería que Digg tuviera más tracción, esperar hasta que en realidad necesitara el dinero. "No quiero ser el boleto de alguien para entrar al mercado". Cuando empezaron a hablar con capitalistas, Adelson recuerda, unos cuantos preguntaron acerca de los planes de Digg para convertir su sitio en el siguiente Yahoo o Google. "Todavía están en el sistema de creencias de 1998 de que todo es acerca de los portales", dice Adelson, riendo. "¡Maduren, caray!".

En un oscuro complejo de oficinas en San Mateo en agosto de 2005, la recepción fue diferente. Greylock Partners es una celebrada compañía VC con muchos home runs en su favor, pero pocos punto-com entre ellos. Sin embargo el socio de Greylock, David Sze, parecía entender Digg. Él mismo era miembro de un ejército Digg, entendía la visión del pueblo de Rose. "No había muchos sujetos del tipo intermedio. David lo entendió, y la mayoría de los demás no".

Entonces Sze, de 40 años, los sorprendió. Rose y Adelson estaban buscando solamente 1 o 2 millones de dólares, el cambio en el bolsillo para la mayoría de las firmas de Silicon Valley y difícilmente valía su tiempo; las firmas VC normalmente realizan grandes apuestas para ganar grandes intereses. ¿Qué firma tiene los recursos para vigilar 100 compañías? Los patrocinadores habían estado tratando de convencerlos de que aceptaran 5 millones de dólares, o incluso 10 millones de dólares, pero Adelson se mantuvo firme. Sze estuvo de acuerdo en que no los necesitaban y logró que su sociedad cambiara las reglas y le diera luz verde al pequeño trato: 2.5 millones de dólares, divididos

JUGADA MAESTRA

Las audiencias de internet pueden ser inconstantes, llevando a los competidores tempranamente exitosos a ser reemplazados de la noche a la mañana. Friendster era inmensamente popular hasta que MySpace llegó y se convirtió en el nuevo fenómeno.

entre Greylock y otra firma, Omidyar Network, el fondo de empresa del fundador de eBay Pierre Omidyar.

Digg finalmente estaba provisto con suficiente efectivo para pagar sueldos, rentar una oficina, y mantener a los empleados con snacks estándar como Twizzlers y Vitamin Water. Adelson realizó las contrataciones y administró el negocio, mientras que Rose trabajaba en la Version 3.0. En viajes a su hogar en Las Vegas o para visitar a sus amigos en L.A., ideaba por lo menos una nueva característica por viaje, como el "stack" de Digg, el cual muestra visualmente a los usuarios cómo están siendo clasificadas las historias en tiempo real, y un módulo para rastrear las actividades de un amigo en el sitio.

Pero la Web del consumidor aún es algo impredecible. Como los primeros sitios de redes sociales como Friendster aprendieron de forma dura, las audiencias pueden cambiar. "Es más o menos como el negocio del entretenimiento", dice Freeman de Berkeley. "Si pega, es grande".

Hasta ahora, el tráfico de Digg continúa creciendo. Y Rose fanfarronea un poco. Su timidez está desapareciendo, y su guardarropa tiene una mejoría más sofisticada. Mujeres en MySpace lo abarrotan. Pero el dolor de haber perdido a su novia no se ha ido, y él dice que sin importar lo que suceda con Digg, no volverá a poner el negocio primero.

No obstante el rompimiento tecnológico, Silicon Valley es aún el único lugar en la Tierra donde los geeks con buenas ideas se pueden convertir en celebridades de la noche a la mañana. Pero aspirantes, sean advertidos: como casi todo el mundo se enteró hace seis años, la caída de estrella de rock a paria puede ser igual de rápida y ni siquiera tan divertida.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Mantener el control de la compañía de inicio, mientras se atraen inversionistas que pueden proporcionar financiamiento y ayudar al negocio a crecer.

Encontrar y mantener a los consumidores en un mercado sobrepoblado que continuamente atrae nuevos competidores.

LA SOLUCIÓN

Reconocer que el balance de poder ha cambiado, dando a los emprendedores más espacio para negociar por lo que requieren de los financiadores.

Mantener a los usuarios yendo al sitio al desarrollar de manera constante ideas nuevas, frescas, que sirvan a sus necesidades.

Aumentar las probabilidades de que un nuevo producto o servicio será exitoso al probarlo en amigos y todos los que son similares a la base de usuarios y refinándola cuando sea necesario.

Mantener los costos operativos bajos, renunciando a elegantes oficinas y fiestas y subcontratando todo lo que se pueda.

Contratar como CEO a un administrador experimentado que entienda y comparta la pasión y visión del fundador, para que éste se pueda concentrar en crear nuevos productos e ideas.

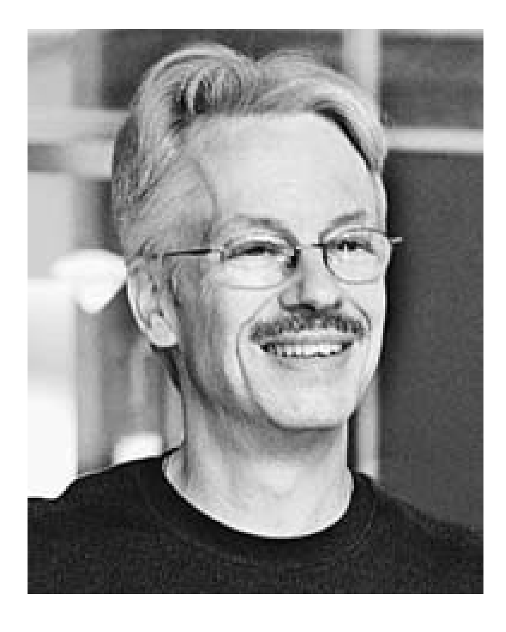
MANTENER LA VICTORIA

Mantener el enfoque en crear productos interesantes que funcionen bien, en lugar de verter dinero en exageraciones de marketing.

KEVIN ROSE



DAVID SCHOMER: TIERRA PLENA EN ESPRESSO VIVACE ROASTERIA



ESTRATEGA

David Schomer, el fundador y propietario de Espresso Vivace Roasteria, un imperio de café de 1.7 millones de dólares con base en Seattle, es un pionero en el mundo del café de alta calidad. "Quiero que cada shot de espresso sepa tan bien como huele el café recién molido".

El perfil de Stanley Holmes del empresario de Espresso, David Schomer, apareció en la edición de Invierno 2007 de *BusinessWeek Small Business*.

PLAN DE ACCIÓN

Elevar constantemente los niveles de desempeño, para que la compañía nunca se conforme con "lo suficientemente bueno".

Diseñar rigurosos programas de entrenamiento de personal que garantizarán que los clientes reciban un servicio y productos sobresalientes.

Impulsar la imagen de la compañía y fortunas al darse a conocer como un gurú de la industria y un defensor de la excelencia.

Mantener el compromiso con la calidad al aspirar hacia un crecimiento sustentable y controlable.

OBSESIÓN CON LA CALIDAD

David Schomer había pasado 16 años trabajando para este momento. Era febrero de 2001, y Schomer, el propietario de Espresso Vivace Roasteria en Seattle, estaba mostrando una máquina de espresso que había equipado con un dispositivo que solucionaba uno de los problemas más grandes de hacer espresso: las fluctuaciones en la temperatura del agua que pueden hacer que el café sepa quemado o amargo. Media docena de veteranos de la industria esperaban ansiosamente mientras que Schomer jalaba los primeros shots de la máquina con el nuevo artefacto. El espresso fluyó suavemente y grueso como la miel. "Tenía lágrimas en los ojos", recuerda el hombre alto, delgado, hablando con franqueza a sus 50 años. "Simplemente no lo podía creer".

Resolver el problema de la temperatura fue el golpe de gracia en su larga lucha para crear la perfecta taza de espresso. El antiguo ingeniero de Boeing y músico había repensado todos los aspectos de preparar espresso, desde la frescura de los granos hasta los patrones que los meseros hacen en la crema del espresso y el acabado de espuma que se crea durante la elaboración. En el camino, documentaba sus descubrimientos en revistas de divulgación y eventualmente un libro y videos que fueron los primeros en promulgar estándares para hacer espresso.

JUGADA MAESTRA

Schomer aborda su negocio con el fervor y compromiso de un artista. Dedicado a vender el mejor espresso, no toma atajos y trabaja en mejorar cada paso del proceso.

La maniática devoción de Schomer por la calidad y su disponibilidad de compartir lo que ha aprendido lo ha hecho un icono en el mundo exclusivista del café de alta calidad. "Lo que hizo muy bien fue la investigación en la elaboración de espresso y crear el primer material de entrenamiento sobre estándares y técnicas para la industria", dice Don Holly, director de calidad en Green Mountain Coffee Roasters en Vermont y antiguo director administrativo para el Speciality Coffee Assn. Dice Willem Boot, presidente de Boot Coffee Consulting & Training, quien trabaja con pequeños tostadores de café: "Él es un verdadero profesor de espresso".

No es para sorprenderse, el estatus de gurú de Schomer ha sido muy bueno para el negocio. En una ciudad inundada en café, Vivace ha ido de vender lattes y espresso en un carrito callejero en 1988 a una compañía de 48 empleados que incluye dos cafeterías en Seattle. Un brazo minorista vende granos de café, al igual que el libro y los videos de Schomer, en sus tiendas y en línea. Las ventas alcanzaron 1.7 millones de dólares en 2006.

Esto puede ser una miseria en una industria de café gourmet de 11 mil millones de dólares. Pero él no es aspirante a un Howard Schultz, y no tiene

ningún deseo de convertir a Vivace en el siguiente Starbucks. Hacer café que cumpla con sus estándares no puede ser realizado por una cadena; es demasiado laborioso y costoso. "La búsqueda de David de la perfección llega a una base de consumidores que está buscando ese idealismo y la expresión de artesanía que Starbucks nunca podrá satisfacer", dice Holly. Más bien, él aspira a tener "crecimiento manejable y sostenido". Como dice: "Yo hago café para las personas que aman el café. Y eso me gusta".

JUGADA MAESTRA

En una industria en la cual lo más grande es normalmente considerado como mejor, Schomer está dedicado al crecimiento sostenible. Sabe que no sería capaz de mantener los altos (y costosos) estándares de Vivace si expandiera el negocio en cada esquina.

La odisea del espresso comenzó después de que unas cuantas de sus otras pasiones terminaran. En 1987, cansado de sus largos viajes de ida y vuelta, renunció a su trabajo como ingeniero de medidas en Boeing y estudió flauta clásica en Cornish College of the Arts en Seattle. Despertó de su sueño de convertirse en un músico profesional conforme las cuentas se acumulaban y él y su esposa, Geneva Sullivan, tuvieron a su primer hijo. En ese entonces, Seattle se estaba desquiciando por el café, con cafeterías surgiendo en todas partes y los residentes convirtiéndose en conocedores de un tipo de café rico, intenso, que la mayoría de América aún no probaba. En 1988, Schomer y Sullivan, quien actualmente maneja la contabilidad de la compañía, utilizaron 12 000 dólares de sus ahorros para comenzar Vivace como un carrito de espresso en Broadway Avenue en el vecindario vanguardista de Capitol Hill de la ciudad. Al principio la Cámara de comercio de Broadway se opuso a la idea, pero él los convenció prometiendo proporcionar músicos clásicos que tocaran para sus clientes.

MMM, CARAMELO

Cuatro años más tarde, pidió prestados 12 000 dólares a un banco para abrir una cafetería de 1 000 metros cuadrados al final de la calle donde estaba el carrito. Comenzó a tostar granos en la parte de atrás de la tienda en cantidades lo suficientemente pequeñas para permitirle mantenerlas frescas y capturar los aceites esenciales que crean un dulce sabor a caramelo y gruesa crema.

JUGADA MAESTRA

Mientras que muchos emprendedores dudan en divulgar sus "secretos de mercado", Schomer ha descubierto que compartir sus conocimientos en revistas de divulgación y videos instructivos lo ha convertido en un experto. Esto ha redituado en todo tipo de contratos lucrativos, incluyendo ventas de sus granos de café a otros cafés.

El café de Vivace rápidamente ganó fans en Seattle y más allá. Pero Schomer no estaba de ninguna manera satisfecho. Frustrado por la inconsistente calidad de sus shots de espresso,

destrozó el proceso, utilizando un enfoque que él describe como "precisión científica guiada por el arte". Uno a uno, derribó los problemas. "Espresso se apoderó de mi imaginación", dice. Granos frescos, por ejemplo, son necesarios para crear una rica crema, así que comenzó a comprar granos de intermediarios al por mayor. Se decidió por una mezcla de granos de alta calidad de arábica y robusta. "Robusta no tiene un sabor tan elegante como arábica, pero produce una mejor crema. Es una cosa estructural". Desarrolló técnicas para el arte del latte en las cuales los que hacen el espresso manipulaban la taza y la jarra de leche para crear modelos de listones intercalados de hojas, corazones —incluso alas de mariposa—en la espuma de arriba de lattes, cappuccino y macchiatos.

El mayor reto de Schomer era estabilizar la temperatura del agua de la máquina de espresso, la cual descubrió que podía variar de ideal a 95°C a tanto como -13°C. Modificó las máquinas al agregar tanques de agua para mantener la presión firme, y luego utilizó una sonda digital para determinar cuando el agua estaba a la temperatura óptima. Después vino su descubrimiento de 2001: adaptó una máquina con un dispositivo de control de temperatura adoptado de las industrias aeroespacial y de manufactura, limitando las fluctuaciones a 2°. "Fue el punto más alto de mi carrera", dice.

CULTURA CREATIVA

La reputación de Schomer se esparció en gran parte porque compartía sus conocimientos. Tan pronto como dominaba un paso en el proceso, documentaba su técnica en artículos publicados en revistas de divulgación. En 1996, recopiló su investigación en *Espresso Coffee: Professional Techniques*. También produjo dos videos instructivos, *Caffè Latte Art* y *Techniques of the Barista*. A pesar de que el libro y los videos solamente son responsables del 4 por ciento de las ganancias de Vivace, han sido herramientas valiosas para crear e intensificar su imagen.

Conforme la reputación de Schomer despertó en la industria, también lo hicieron las ventas de sus granos de café a otros cafés. Actualmente tuesta cerca de 10 000 kilogramos de granos a la semana para utilizar en sus tiendas y para ventas al por menor, siendo responsables del 25 por ciento de las ganancias. Su alto perfil resulta útil cuando negocia precios de compra por los granos ya que los intermediarios con frecuencia le dan los mejores granos disponibles, algo que rara vez hacen para compañías pequeñas. Está probando una trituradora de café que él diseñó con una compañía italiana, La Marzocco, a la que ha llamado el S Grinder.

JUGADA MAESTRA

La alta renovación de personal es un problema para los pequeños negocios. Schomer trata de mejorar la retención de empleados al ofrecer salarios mejores que el promedio y generosos paquetes de beneficios.

Él obtendrá un porcentaje de las ventas y 18 trituradoras para usar en sus tiendas. “Mi golpe de marketing es mucho mayor por escribir y los videos”, dice. “Tengo la credibilidad y el alcance, y es por esto que La Marzocco está asociada conmigo”.

Para encontrar baristas que compartan su pasión, Schomer trata de crear una cultura atractiva para personas independientes con una inclinación creativa. “Tienes que tener a individuos artísticos haciendo el café”, afirma. “Tienes que capturar su imaginación y permitirles sentirse especiales, pero no puedes dejarlos pasar sobre ti”. El entrenamiento es extensivo: los novatos pueden lograr shots solamente después de seis meses de instrucción, e incluso entonces deben de estar supervisados por un veterano barista. “No puedo tener a tontos haciendo este café”. Un total de dos años de entrenamiento son necesarios antes de que un barista vaya solo, una ocasión que marca con una breve ceremonia en la cual él le da al recientemente certificado hacedor de espresso una chamarra Vivace. Sostiene reuniones mensuales con todos los empleados para hablar del negocio. “Me encantaba que solamente habláramos acerca de calidad, cuestiones de humedad, granos malos, mantenimiento de las máquinas”, dice Chad Smith, quien fue empleado por tres años y ahora es barista en otra cafetería de Seattle, Herkimer Coffee. Smith concede que Schomer lucha con la renovación de personal porque es exigente, y muchas de sus mejores personas se van para iniciar sus propias tiendas. “Pero eventualmente todo se le regresa a él porque sus competidores lo promueven”, dice Smith. “Tiene a personas compitiendo con él pero que también le dicen a sus clientes que él es el hombre indicado”.

JUGADA MAESTRA

Como la mayoría de los propietarios de negocios saben, no es fácil encontrar empleados que compartan su dedicación y habilidad. Schomer instituyó un programa intensivo de entrenamiento para acicalar trabajadores.

Además corteja a los empleados con beneficios tangibles. Vivace paga a los baristas entre 8 y 12 dólares la hora, lo cual es alto para la industria. Así que la nómina es responsable por cerca de 35 por ciento de los costos de operación, muy por arriba del 25 por ciento promedio de la industria. Lo completa con beneficios médicos, un plan de pensiones y vacaciones pagadas.

En marzo pasado, Schomer abrió una segunda tienda en Seattle, en Yale Avenue. El espacio de 2 000 metros cuadrados, financiado con un préstamo de 362 000 dólares y 250 000 dólares de fondos personales, es un homenaje al espresso. Un mural al frente de la barra del bar ilustra la historia del espresso y está pintado con pigmentos de café. Esparcido a través del piso de mármol verde selvático y café-café hay tejas de mosaico con interpretaciones de modelos de arte latte. Y Schomer ha comisionado a Kurt Wenner, un pintor italiano, para crear un mural titulado *Vivi Vivace i Vizu e le Virtu* (“Vive intensamente tus vicios y virtudes”). Ha funcionado bien para Schomer.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Crear un negocio de boutique que florecerá a pesar de la fuerte competencia.

Encontrar formas de crear y vender bienes de extraordinaria alta calidad.

LA SOLUCIÓN

Investigar y experimentar con nuevas tecnologías y técnicas para descubrir formas de mejorar el producto.

Asegurarse de que la experiencia del cliente sea consistentemente superior al contratar con cuidado y poner a todos los empleados en un entrenamiento profundo.

Usar la reputación del fundador como un experto de la industria para lograr mejores tratos con los proveedores y ramificarse hacia nuevas empresas.

MANTENER LO GANADO

Continuar buscando la perfección al establecer altos estándares y expectativas, pero también ser comprensivo y alentador para que la moral de los empleados y la retención se mantengan altas.

DAVID SCHOMER

6

MARCAS EXITOSAS DE CHINA: EMPRENDEDORES DEL CONTINENTE CONTRA MULTINACIONALES



ESTRATEGAS

Audaces emprendedores están elaborando productos novedosos para consumidores de la China continental. Pero las multinacionales se están defendiendo. ¿Quiénes serán los grandes ganadores?

Esta historia de portada de la edición internacional de 2004 fue cubierta por Dexter Roberts con Frederik Balfour, Bruce Einhorn, Michael Arndt, Michael Shari y David Kiley.

PLAN DE ACCIÓN

Adoptar el proceso de prueba y error involucrado en expandirse al exterior. Esperar tropiezos y pérdidas de dinero en empresas en el extranjero al principio, conforme la compañía gana conocimiento y experiencia en los nuevos mercados.

Desarrollar una apreciación aguda por las distintas necesidades de los consumidores en los diferentes países, y fabricar productos a la medida que satisfagan esas necesidades.

Hacer crecer a la compañía al enfocarse en áreas que no han sido reclamadas por los colosos corporativos.

Estar dispuesto a invertir mucho dinero en publicidad e investigación y desarrollo para crear conciencia de la marca.

CREAR UNA MARCA

¿Cómo se vuelve uno rico en China hoy en día? Creando una marca. Esto es lo que Huang Guangyu de 35 años ha hecho. El nativo de Guangdong comenzó a los 18 años, rentando un puesto de mercado en Beijing y vendiendo en la calle accesorios de plástico baratos. Hoy en día, sus GOME Electrical Appliances son la cadena más importante de electrónicos para consumidor de China, con más de 100 tiendas, 2 mil millones de dólares en ventas, y el tipo de reconocimiento de marca que Circuit City y Best Buy disfrutan en Estados Unidos.

Y gracias al listado de inventario secreto realizado en Hong Kong este verano, el valor neto de Huang es por lo menos de 830 millones de dólares. Sin embargo, hay un obstáculo. Los jugadores minoristas de China, incluyendo GOME, ya están preocupados por el impacto de la competencia extranjera el próximo año, cuando Beijing abrirá a todo el país para los minoristas extranjeros.

Este pequeño cuento resume satisfactoriamente la historia de las marcas emergentes de China hoy en día: tremenda emoción por las marcas, pero una buena dosis de miedo acerca de su capacidad de sostenimiento. Los ejecutivos de negocios globales están ciertamente entusiastas ante el prospecto de que la siguiente etapa del desarrollo súper rápido de China será el establecimiento de marcas exitosas en todo, desde minoristas de blancos hasta coches y más, marcas que son lo suficientemente fuertes tanto para dominar localmente como para prosperar en el extranjero. "Definitivamente están yendo globales", dice Glen Murphy, el director administrativo con base en Shanghai de ACNielsen en China. "Con sus recursos y base de producción, son los suficientemente grandes para extenderse hacia el mundo".

Hay muchos bien conocidos nombres locales además de GOME, Haier Group, es el abuelo, un fabricante de refrigeradores, lavadoras, y más de 10 mil millones de dólares, con ambiciones globales fomentadas por su bien conocido jefe, Zhang Ruimin. Hangzhou Wahaha Group Co., con 1.2 mil millones de dólares en ventas, es el proveedor más importante de agua embotellada. TCL Corp., con 3.4 mil millones de dólares en ganancias es tan poderoso en televisiones y otros aparatos electrónicos que llegó a un acuerdo para fusionar su negocio de televisiones con el de Thomson de Francia el año pasado y tomó el control del negocio de celulares de Alcatel este año. Lenovo Group Ltd., anteriormente conocido como Legend, con 3 mil millones de dólares en ganancias, es el número uno en el mercado de PC de China. Li-Ning Co. Ltd., fundado por un atleta chino, es el vendedor más importante de calzado y ropa atlética; se volvió pública este año también. La lista de nombres sigue y sigue.

Pero los observadores de marcas de China se preguntan, ¿es esto lo suficientemente impresionante? Ellos ven el excedente de capacidad en la

industria china, la tendencia de escatimar en innovación, la creciente presencia de multinacionales en el territorio, y la continua popularidad de las marcas extranjeras en el continente. Los precios de las acciones están sobrepasados este año. La conciencia de marca de compañías chinas entre consumidores norteamericanos y europeos es, por mucho, baja. Y por cada entusiasta de marcas chinas hay un escéptico. "¿Exportar sus marcas exitosamente?", pregunta Tom Doctoroff, CEO de Greater China en J. Walter Thompson, una agencia de publicidad de Estados Unidos. "Las compañías chinas están a años luz de eso".

Pero también, así estaban los coreanos cuando se propusieron hace 20 años unirse a la cuadra de compañías de marcas de clase mundial y nadie pudo haber predicho que Samsung, LG y Hyundai serían las prometedoras marcas que son ahora. Como los coreanos, los chinos ciertamente se tropezarán muchas veces conforme construyan sus marcas. Pero con toda la furiosa actividad sucediendo en el mercado, algunas de estas marcas emergerán como verdaderas ganadoras, tanto localmente como en el extranjero. A diferencia de los nacionalistas japoneses, algunos se conectarán con compañías extranjeras para lograr un impulso y algunos incluso utilizarán el nombre de marca de sus socios extranjeros cuando comercialicen en el extranjero, como TCL hará con RCA, la gran marca de Thomson en Estados Unidos, y la marca en sí misma, en Europa.

La gigantesca economía de China les da a estos competidores la oportunidad de clavar sus dientes en los mercados más competitivos del planeta, y crear un fondo de guerra de las ganancias para sus esfuerzos en el exterior. "Las acciones de mercado subirán y bajarán. Algunas compañías chinas perderán. Es un proceso de aprendizaje", dice Paul Gao, director en la oficina de Shanghai de McKinsey & Co. "Pero no hay duda de que marcas de clase mundial chinas emergerán". El proceso de aprendizaje involucrará crear mejores productos y venderlos eficazmente. Shelly Lazarus, presidenta y CEO de Ogilvy & Mather recientemente dirigió una conferencia de más de una docena de compañía chinas en la antigua propiedad del fundador de la agencia David Ogilvy. Lazarus estaba impresionada por su falta de conocimiento y su hambre. "La mayoría de las compañías chinas todavía no entienden lo que queremos decir con 'posicionar'

JUGADA MAESTRA

Una forma en que las compañías pueden impulsar sus oportunidades de tener éxito en el exterior es lograr acuerdos con compañías extranjeras que tengan las habilidades y el conocimiento de nombre de las que ellos carecen. El gigante electrónico chino de 3 mil millones de dólares TCL Corp., por ejemplo, adquirió la línea de televisiones de Thomson-RCA y el negocio de celulares de Alcatel, lo cual le dio nombres de marcas occidentales, redes de distribución en Europa, y tecnología occidental.

una marca", le dijo Lazarus a *BusinessWeek*. "Pero están ansiosas por saber. No pueden absorberlo lo suficientemente rápido. Van a descifrar esto. Se puede ver en sus ojos".

JUGADA MAESTRA

Las compañías que quieren crecer hacia marcas globales deben de invertir fuerte en investigación y desarrollo. Las multinacionales más exitosas típicamente gastan 5 por ciento o más de las ganancias en R&D, reconociendo que innovación y estudio de consumidor son necesarios si quieren mantenerse adelante.

PRESIÓN COMPETITIVA

¿Quiénes serán esos ganadores? Los observadores de marcas de China elijen a TLC, Haier y SVA, un importante fabricante de televisiones. Pero en esta etapa de turbulencia en la economía de China, es difícil decir con seguridad. La sobrecapacidad ha alcanzado treinta por ciento en muchas industrias, incluyendo televisiones, lavadoras y refrigeradores, poniendo tremenda presión sobre los márgenes. "Los precios de los aparatos electrónicos del hogar están descendiendo de 10 a 15 por ciento anualmente", dice Chen Kaixun, vicepresidente de Hisense Electric Co. Ltd., un fabricante de aparatos y rival de Haier. "Para la guerra de precios, lo único que podemos hacer es bajar nuestros costos". Hisense logró un dos por ciento de crecimiento de ganancias en la primera mitad. La guerra de precios también le ha pegado duro a Haier; su rama de Shanghai logró solamente 6 por ciento de crecimiento de ganancias para la primera mitad, a pesar de aumentar abruptamente las ventas. Y no solamente son blancos. Los precios de los coches han caído 7 por ciento en cada uno de los últimos dos años y se espera que caigan por lo menos 10 por ciento este año. El exceso de televisiones es especialmente severo y un impulso excesivo de exportar ha ocasionado demandas antidumping de Estados Unidos y Europa.

JUGADA MAESTRA

Los negocios más pequeños pueden lograr crecimiento al vender primordialmente en las regiones y mercados menos desarrollados que los gigantes ignoran. Al crear refrigeradores de bajo presupuesto y aires acondicionados en áreas rurales, Guangdong Kelon Electrical Holdings Co. creó un nicho exitoso para sí mismo.

Otra amenaza es la abundancia de 'productos copia' que surgen tan pronto como una marca gana popularidad. Productos desde cerveza Tsingtao hasta zapatos Li-Ning compiten con imitaciones. Con frecuencia la única forma para las grandes marcas chinas y extranjeras para sacar del mercado a los 'piratas' es cortar los precios aún más, una estrategia que va contra desarrollar equidad de marca.

En este ambiente castigador, el hasta ahora mediocre récord de las compañías chinas en innovación es un riesgo. Es raro para ellas cumplir con la norma internacional de gastar 5 por ciento o

más de ganancias en investigación y desarrollo. Esta brecha de gastos puede darle la ventaja a las multinacionales.

Esto es lo que ha sucedido con los teléfonos celulares. Entre 2000 y 2003, las marcas locales de teléfono como Bird, Amoi, Panda y TCL vencieron a Nokia, Motorola, y otras marcas globales en precio y llamativas características como el teléfono decorado con joyas de TCL, un gran éxito con los nuevos ricos. Los locales fueron de un cero de acciones en teléfonos hace unos años a casi 50 por ciento. "Tomamos seriamente a nuestros competidores chinos", dice Maurice Tan, gerente de marketing para Nokia China. "Son como una manada de lobos".

Sin embargo la manada de lobos se ha estado retirando últimamente. En el último año más o menos, Motorola, Nokia y Sony Ericsson han desenrollado agresivamente una balsa de teléfonos con nuevas características elegantes, empujando hacia nuevos mercados y cortado precios. Nokia, por ejemplo, ha agregado funciones con letra China y expandido sus relaciones con los miles de pequeños minoristas que venden teléfonos móviles a través de China. Dado el contraataque, TCL ha visto sus acciones de mercado caer de 8 por ciento a 6.1 por ciento en el último año y medio: Las ventas de teléfonos móviles en su rama de Shenzhen cayeron un tercio en la primera mitad, mientras que las ventas de Bird cayeron 20 por ciento. En general, los proveedores domésticos han visto caer las ventas de 42 por ciento del mercado el año pasado a 37 por ciento en la primera mitad de 2004. Dice Patrick Kung, administrador general del negocio de teléfonos de Motorola en Asia del Norte: "Los locales lo hicieron muy bien en los últimos tres años. Pero iniciando este año su porcentaje de crecimiento se ha detenido en grande". Y todavía hay 37 fabricantes de teléfonos batallando.

JUGADA MAESTRA

Diseñar y producir bienes en el mismo país en que se están vendiendo puede dar una ventaja competitiva. Cuando Haier Group, el fabricante de aparatos chinos, diseñó sus productos en el país y trató de venderlos en Estados Unidos, la compañía descubrió que los productos no satisfacían del todo las necesidades de los consumidores americanos. Así que ahora tiene 22 fábricas en el exterior y utiliza una "estrategia tres en uno" para reunir diseño, producción y ventas en un país.

Los fabricantes extranjeros como Hitachi y Samsung también han ganado acciones en televisiones avanzadas de plasma y pantalla plana, mientras que Panasonic y LG han recuperado algunas de las ventas que perdieron en microondas ante la marca local Galanz. En coches, se espera que los coreanos y japoneses introduzcan modelos más económicos en China. "Los siguientes años serán difíciles para los fabricantes de coches locales", dice Yale Zhang, director de pronósticos de mercados emergentes para vehículos en CSM Asia Corp., en

Shanghai. General Motors, Ford y Volkswagen ya ofrecen modelos económicos por menos de 10 000 dólares. Esto podría significar problemas para Geely Auto, una marca de seis años de edad que ha capturado rápidamente 4 por ciento del mercado con coches que se venden por tan poco como 3 500 dólares. Geely no puede ser par para las marcas extranjeras en calidad.

La creciente competencia en ventas al por menor también sufrirá, por lo menos a corto plazo. Hoy en día, las compañías chinas tienen una ventaja en desarrollar relaciones con las miles de pequeñas tiendas y Kioscos donde la mayoría de los chinos compran. Pero con el mandato del World Trade Organization de apertura de toda China para minoristas extranjeros llegando al final del año, multinacionales como Wal-Mart Stores Inc., y Carrefour expandirán aún más sus franquicias, haciendo esos lazos menos importantes. "Conforme el modelo de distribución cambia, se está volviendo cada vez menos apropiado para las marcas locales, haciendo más fácil que las compañías extranjeras penetren China", dice Qu Honglin, gerente general de Local Strategy, un consultor de marcas de Shanghai.

Una cuestión final con la que las compañías chinas tienen que luchar es la profundidad de la administración. Muchas de las mejores marcas fueron concebidas por heroicos emprendedores como Huang de GOME o Zong Qinghou de 59 años, quien pasó años trabajando los campos de arroz durante la revolución cultural; es el fundador de Wahaha, un grupo de bebidas que tuvo ganancias de 196 millones de dólares el año pasado. (La compañía Francesa Groupe Danone es dueña del 30 por ciento). Líder de armas tomar, Zong guiará a sus administradores en tours de los vendedores de las calles para ver cómo son vendidas las bebidas en el creciente mercado de banqueta de China. Pero él desecha la investigación de mercado, y no es claro cómo Wahaha podría sobrevivir sin su carismático fundador. Esto también es cierto para otras compañías chinas, dice Qu.

JUGADA MAESTRA

El nuevo embate de la competencia extranjera en territorio chino está enseñando a las compañías de inicio chinas una lección valiosa. Para tener éxito a largo plazo, deben tener diversos niveles de administradores hábiles, no solamente líderes carismáticos en la cima.

NO ESCATIMAR EN R&D

Todos éstos son problemas enormes. Sin embargo, por cada contratiempo los chinos encuentran una manera de seguir adelante. Ciertamente, perder unos cuantos rounds en el mercado más competitivo de la tierra es un entrenamiento excelente. Miremos a Lenovo. Hace varios años, el fabricante de computadoras ideó grandes planes para expandirse hacia PDA, teléfonos móviles, y otras áreas más allá de su experiencia en laptops, PC y servidores. La compañía empujó su expansión global también. Mala idea. La pérdida de

concentración empezó a costarle a Lenovo, conforme Dell Inc., aumentó la presión en China. Tuvo que despedir a 5 por ciento de su fuerza de trabajo la pasada primavera. Pero en su crédito, la compañía ha reenfocado sus prioridades en el mercado chino, y las ganancias rebotaron 24 por ciento en el primer trimestre de su año fiscal. Sin embargo, los inversionistas necesitan mantenerse en vela. Lenovo ahora está entrando en banca de inversión, no exactamente una competencia medular.

Otras compañías se están dando cuenta de que no pueden escatimar en investigación. En los próximos años, TCL intensificará R&D de 3 por ciento de las ventas a 5 por ciento. El fabricante de televisiones SVA Group gasta 6 por ciento. "Debemos de invertir y desarrollar nuevos productos", dice Chen Hong, vicepresidente de SVA a cargo de mercados exteriores. "Si nos concentramos solamente en el precio, no tenemos futuro". SVA vende solamente televisiones de pantalla plana y plasma en Estados Unidos y ha contratado a McKinsey para hacer investigación de consumidores y hacer a la medida sus productos de marca.

Si las conexiones extranjeras le pueden ayudar, así será. SVA tiene una nueva sociedad conjunta con NEC para fabricar paneles LCD. TCL, al adquirir la línea de televisiones de Thomson-RCA y el negocio de teléfonos celulares de Alcatel, ha adquirido nombres de marcas occidentales, redes de distribución en Europa, y un montón de tecnología occidental. Las fuertes ventas de televisiones en China y el extranjero ayudaron a empujar hacia arriba las ganancias de TCL de la primera mitad en 44 por ciento, a pesar de sus serios contratiempos en teléfonos celulares a nivel local.

Una marca que ha visto su futuro global y actuado en él es el fabricante de equipo de telecomunicación Huawei Technologies Co. Ya gasta más de 10 por ciento de sus ganancias en investigación y no solamente está compitiendo exitosamente contra grupos como Cisco en equipo de telecomunicaciones sino que podría emerger como una marca de consumidores también. Ahora fabrica teléfonos y equipos que se colocan en lo alto de las televisiones. Su formidable maquinaria de investigación podría darle una mano ganadora.

JUGADA MAESTRA

Diversificarse hacia nuevas áreas mientras se emprende una expansión global costosa, es financieramente riesgoso. El fabricante de computadoras Lenovo tuvo que despedir a 5 por ciento de su fuerza laboral después de comenzar a vender PDA y teléfonos móviles.

Otras compañías están construyendo su conocimiento del mercado extranjero. Haier ha sido criticada por no entender lo que se necesita para tener éxito globalmente. "Uno de los pasos que muchas compañías asiáticas han perdido es la enorme inversión que se requiere para crear equidad de marca", dice David L. Swift, vicepresidente ejecutivo de la región

norteamericana de Whirlpool Corp., la cual compite con Haier. En Estados Unidos, el mayor éxito de Haier es con productos como refrigeradores compactos.

Sin embargo Haier ya gasta 4 por ciento de ganancias en investigación y está creando equipos locales de desarrollo de productos en Tokyo y Estados Unidos para diferenciar su línea y moverse al mercado de arriba. En Japón, por ejemplo, ofrece lavadoras que utilizan menos agua, son más silenciosas, y lo suficientemente angostas para caber en los apretados hogares japoneses. “En el pasado, tratamos de diseñar nuestros productos en Qingdao y venderlos en Estados Unidos y Japón”, dice el CEO de 55 años Zhang. “No satisfacían las necesidades de los consumidores en el extranjero y no se vendían bien”. Hoy, tiene 22 fábricas en el extranjero, incluyendo una planta de refrigeradores en Camden, Carolina del Sur. Las ganancias de Haier por las operaciones en el exterior subieron hasta 53 por ciento, a 1.3 mil millones de dólares en los primeros ocho meses de 2004.

Localmente, muchas partes del mercado chino aún están a disposición de cualquiera, gracias a la inmensidad del país. Wahaha, por ejemplo, ha levantado su mercado al evitar confrontaciones frontales con PepsiCo Inc., y Coca-Cola Co., y concentrándose en mercados menos desarrollados. Actualmente es una fuerza en las capitales provinciales como Kunming, Yunnan. “Tenemos una gran ventaja en mercados de segunda”, alardea Zong de Wahaha, cuya marca aventaja a Coca y Pepsi en la mayoría de la China rural. “En la China rural, Wahaha tiene una posición mayoritaria”, confirma Zhu Huican, analista en la firma de investigación de mercados en Beijing, Gung Ho Group.

Otras compañías están personalizando productos para la zona rural. Guangdong Kelon Electrical Holdings Co., ha desarrollado la marca de presupuesto combinado de refrigeradores y aires acondicionados para los consumidores menos adinerados. “Nuestro público objetivo son familias pobres y granjeros”, dice el presidente de Kelon Gu Chujun, un antiguo científico de 45 años quien patentó su propio sistema de enfriamiento. Las ventas de Kelon han subido 49 por ciento este año, mientras que las ganancias han subido 11 por ciento.

Las compañías chinas también están aprendiendo cómo atacar a la competencia. Li-Ning ha contratado a Wu Xianyong, un antiguo gerente de Procter & Gamble, para dirigir su marketing y dar valor a la marca. Wu se aseguró de que muchos de los atletas chinos en las Olimpiadas de Atenas utilizaran los zapatos y otro equipo de Li-Ning. Dicha colocación de productos le dio un auge olímpico de ventas en China, donde

JUGADA MAESTRA

Las compañías que quieren entrar a los mercados extranjeros deben estar preparadas para perder dinero inicialmente. Crear una adquisición global, diseño y redes de producción tomará tiempo y dinero, pero si se hace de la manera apropiada, puede redituar a largo plazo.

la compañía tiene más de 2 000 tiendas y el lugar más importante en calzado deportivo, con 12.39 por ciento de participación en el mercado, de acuerdo con Sinomonitor International, una compañía de Beijing de monitoreo de mercado. "Todos nosotros [las compañías de bienes de consumo chinos] debemos de agradecerle a P&G por nuestro desarrollo", dice el gerente general de Li-Ning Zhang Zhiyong. Nan Yang de Geely, vicepresidente ejecutivo de producción en el exterior, fue antiguamente gerente general de Shanghai Volkswagen Automotive Co., la empresa conjunta entre Volkswagen y Shanghai Automotive Industry Corp. Nan ha supervisado el empuje de Geely en partes del mundo árabe. La cabeza de la unidad de Future Cola de Wahaha fue una vez el embotellador de Beijing para Pepsi.

Como los occidentales, los chinos están aprendiendo cómo publicitarse a gran escala. Los gastos en publicidad el año pasado fueron de 24 mil millones de dólares en China, convirtiéndolo en el tercer mercado publicitario más grande en el mundo. Una gran parte de ese gasto fue hecho por las compañías chinas, y líneas tales como "Anything is possible" de Li-Ning son conocidas por millones. El gasto en publicidad solamente se incrementará conforme la fecha de las Olimpiadas de Beijing se acerque. Lenovo ya se ha convertido en la primera compañía china en la historia en ser un patrocinador "top" oficial de unas Olimpiadas —ahí con Coca-Cola y Panasonic— cuando firmó para apoyar los juegos de 2008. Es parte de "un sueño de hace mucho tiempo de convertirnos en una marca internacional", dice la jefa de marketing Alice Li.

JUGADA MAESTRA

Fomentar la conciencia de marca en un mercado extranjero puede requerir gastar fuertemente en promoción. Dado que SVA, el fabricante de televisiones de alta calidad de China, no es bien conocido en Estados Unidos, la compañía gasta uno por ciento de ganancias en publicidad y marketing en Estados Unidos.

El marketing deportivo es una categoría de rápido ascenso incluso sin las olimpiadas. Para mantener a su marca en la mente en China, SVA compró el equipo de soccer de Shanghai en 2001. Ha establecido su posición en Estados Unidos. Mientras tanto, TCL, con el trato de Alcatel apenas firmado, tiene grandes planes para Europa. Geely ha tomado la estrategia temprana de marketing de los coreanos y ha entrado a otros países en desarrollo como un primer paso para la expansión al exterior, comenzando con el Medio Oriente. Haier anunció que está abriendo un centro y fábrica de R&D en la rápidamente creciente India.

Algunos de estos esfuerzos fracasarán. Pero con cada campaña de publicidad, cada batalla de marketing, cada lanzamiento de producto, los chinos aprenden más. ¿Acaso otra creencia ciega china, como la que se ha apoderado de la mayoría de la manufactura global, es lo que nos espera? No por ahora. Pero denles tiempo, y las mejores de estas marcas se probarán a sí mismas.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Mantener el dominio en el mercado doméstico cuando se enfrenta a nueva competencia de las multinacionales.

Exportar exitosamente productos a otros países, donde marcas rivales crecidas en casa, son mucho mejor conocidas y establecidas.

LA SOLUCIÓN

Hacer de la innovación una alta prioridad, colocando 5 por ciento de las ganancias en investigación y desarrollo, como la mayoría de las compañías blue chips lo hacen.

Permanecer siendo un líder en casa al asegurarse de que el negocio es bien manejado. Contratar y entrenar a administradores capaces, en lugar de depender de las fortalezas del fundador/emprendedor.

Asociarse con una compañía extranjera que tenga un fuerte nombre y reconocimiento y entienda el mercado local.

Establecer fábricas en cada país donde la compañía quiere vender, para que los productos sean diseñados y manufacturados para cumplir con las necesidades específicas de los consumidores del lugar.

Trabajar diligente y agresivamente para fomentar relaciones positivas con los minoristas locales. No asumir que ellos tomarán el producto solamente porque está bien hecho.

MANTENER LA VICTORIA

Reservar los recursos necesarios para los esfuerzos de expansión global al ser cuidadosos y conservadores acerca de lanzar otras nuevas y caras empresas al mismo tiempo.

7

JEFF BEZOS:
APUESTA RIESGOSA DE AMAZON



ESTRATEGA

El gran gasto prematuro del CEO Jeff Bezos para expandir Amazon de una librería en línea a una tienda departamental de la Web, respaldada por un sistema masivo de distribución, llevó a algunos analistas a predecir su desaparición. No solamente la compañía de Bezos —alguna vez ridiculizada como "Amazon.toast" y "Amazon.bomb"— sobrevivió, ¡ha prosperado!

Esta historia de portada de 2006 por Robert Hof da una mirada al siguiente gran paso de Jeff Bezos.

PLAN DE ACCIÓN

Realizar apuestas a largo plazo, invirtiendo en iniciativas que prometen mucho pero pueden tomar años en producir grandes ganancias.

Propugnar ideas creativas, nuevas, incluso si contradicen la sabiduría convencional.

Concentrarse en el cliente ideando programas, estrategias e ideas que ayudarán a hacer más satisfactoria la experiencia del consumidor.

Aceptar el fracaso, entendiendo que algunos nuevos proyectos pueden no funcionar, pero que aquellos que lo hacen ayudarán a la compañía a prosperar y resistir.

PRESTAR ATENCIÓN A LA TIENDA

Era uno de los típicos frenesís llamativos de la Web, una bandada de geeks buscando la cosa nueva más nueva. A las 2 a. m. el 24 de agosto una nueva empresa llamada Elastic Compute Cloud era silenciosamente lanzada en modelo de prueba. Sus servicios: barato, rudo poder de computación que podía ser enchufado en demanda por internet al igual que la electricidad. En menos de cinco horas, cientos de programadores, esperando poder utilizar el servicio para cargar sus imitaciones de MySpace y Google, habían reventado todos los lugares de prueba. Un desesperado recién llegado mandó un mensaje instantáneo ofreciendo 10 000 dólares por un lugar a un afortunado ganador, quien declinó cederlo. "Es realmente increíble", expresa con entusiasmo Luke Matkins, quien ejecutará su sitio de música en este servicio. El creador de este increíble servicio: Amazon.com Inc.

Sí, el fundador y CEO de Amazon, Jeffrey P. Bezos, el una vez chico de póster de Internet quien rápidamente se convirtió en blanco del post punto-com, está de regreso con otra nueva idea. Muchas personas se siguen preguntando si la tienda en línea más grande del mundo algún día cumplirá con su promesa original de revolucionar la compra al minorista. Bezos está tramando una nueva dirección para su compañía de 12 años de edad, la cual describió en San Francisco el 8 de noviembre en la conferencia de Web 2.0, la reunión anual de la crema de la elite digital. Juzgando a partir de un avance que dio a *BusinessWeek*, está tan lejos del corazón minorista de Amazon que uno se podría preguntar si finalmente perdió la razón.

Bezos quiere que Amazon dirija nuestros negocios, por lo menos las confusas partes logísticas y técnicas de los mismos, utilizando las mismas tecnologías y operaciones que accionan su tienda en línea de 10 mil millones de dólares. En el proceso, Bezos aspira a transformarla en una especie de empresa de servicios públicos digital del siglo veintiuno. Es como si Wal-Mart Stores Inc., hubiera decidido voltearse a sí mismo de adentro hacia afuera, ofreciendo su cadena de distribución líder en la industria y sistemas logísticos a cualquiera y todos los externos, incluso a los minoristas rivales. Excepto que Amazon está empezando a rentar prácticamente todo lo que utiliza para dirigir su negocio, desde espacio en anaqueles en sus almacenes de 10 millones de metros cuadrados alrededor del mundo hasta capacidad de computación de reserva en sus miles de servidores, almacenaje de datos en sus disk drives, e incluso algunos de los millones de líneas de códigos de software que ha escrito para coordinar todo eso.

¿Otra gran idea de Jeff Bezos? Adelante, quéjense. Está bien por él. Incluso después de todos estos años invertidos en luchar contra alegatos de que su compañía sería "Amazon.toast" aún está saltando de arriba a abajo por los escalones de dos en dos para exhortar a su banda de nerds hacia la siguiente gran idea.

Y ahora, más que nunca, está decidido a seguir hacia la gran meta, incluso si las personas creen que está loco. De hecho, Bezos, de 42 años, suena absolutamente dispuesto a confundir a una nueva generación de escépticos. "Estamos muy cómodos de ser malentendidos", dice, dejando salir una de sus famosas risas estruendosas. "Hemos tenido mucha práctica".

Pero si los techies están sorprendidos por el gran plan de Bezos, no es probable que gane muchos adeptos en Wall Street. Para muchos observadores, conjura el fantasma del pasado de Amazon. Durante el boom de las punto-com, Bezos gastó cientos de millones de dólares para construir centros de distribución y sistemas de computación con la promesa de que eventualmente redituarían con ganancias fuera de serie. Esto ayudó a preparar el escenario para la operación minorista de la Web más grande del mundo, con ventas esperadas de 10.5 mil millones de dólares este año.

En lo que no se reflejó fue en el consistente crecimiento de ganancias que muchos inversionistas habían esperado hasta el último par de trimestres. Una caída en el índice de gastos de Amazon, al igual que un incremento en el crecimiento de ventas gracias al beneficio de nuevas iniciativas minoristas, levantó las ganancias y llevó los precios por acción al alza. Pero los nuevos servicios públicos digitales no han despegado aún. "Todavía estoy por ver cómo estas inversiones están produciendo alguna ganancia", se queja el analista de Jaffray & Co. Safa Rashtchy. "Son probablemente más una distracción que cualquier otra cosa".

Lo que es más, al mismo tiempo que Bezos está pensando en grande, el negocio minorista se enfrenta a nuevas amenazas. Su 25 por ciento de crecimiento en ventas sigue la pista un poco por arriba del ritmo de la expansión del e-commerce en general y es casi el doble de su propio ritmo en 2001. Pero otros sitios se están volviendo rápidamente en primeras búsquedas preferidas en la Web. Google, por una parte, ha reemplazado a los sitios de venta al por menor tales como Amazon como el lugar donde muchas personas comienzan sus compras. Y más personalizadas y sociales como MySpace y YouTube, de News Corp., que Google está comprando, se han convertido en los lugares primordiales para que muchas personas se reúnan en línea y eventualmente compren. Es una tendencia que Amazon podría tener problemas para alcanzar. Dice el consultor Andreas Weigend, el científico principal hasta 2004: "El mundo ha cambiado de e-business a me-business".

JUGADA MAESTRA

Las decisiones pueden ser más fáciles si se toma el tiempo de estudiar y hacer los cálculos. Amazon no estaba seguro de que los comerciales de televisión estaban redituando, así que corrió una prueba de 16 meses en dos ciudades. El resultado: Eliminó los comerciales y gastó el dinero en ofertas de e-shipping gratuita.

JUGADA MAESTRA

Una de las fortalezas de Jeff Bezos es que siempre ha defendido ideas atrevidas, nuevas, incluso cuando van en contra de la sabiduría convencional. Los publicistas habían dicho que Bezos estaba loco al permitir a los consumidores poner en su sitio revisiones negativas de los productos. Las revisiones, que fueron un presagio del fenómeno social de la Web, se han convertido en una de las características más populares de Amazon.

Con todos estos problemas, algunos podrían considerar los últimos juguetes tecnológicos de Bezos como un atentado para mantener los ojos de las personas frente a la pelota. Pero después de pasar un tiempo con él, se vuelve claro que en verdad podría haber algún método a su locura. Amazon ha pasado 12 años y 2 mil millones de dólares perfeccionando muchos de los pedazos detrás de su tienda en línea. Por la mayoría de los relatos, estas operaciones están ahora entre las más grandes y más confiables del mundo. “Todo lo que se necesita para crear aplicaciones de gran escala Web ya está dentro de Amazon”, dice Bezos. “La única diferencia es que ahora estamos exhibiéndolo, haciéndolo disponible para otros”.

Y espera hacer dinero. Con su sencillo servicio de almacenaje o 3 dólares, Amazon cobra a los negocios 15 centavos por gigabyte al mes para almacenar información y programas en la amplia serie de disk drives de Amazon. También está cobrando a otros mercaderes cerca de 45 centavos por metro cuadrado por mes por el espacio real en sus almacenes. A través de su servicio de Elastic Compute Cloud, o EC2, está rentando potencia de las computadoras, comenzando a 10 centavos la hora para el equivalente a un servidor clásico. Y ha instalado un semiautomatizado mercado global para trabajo a destajo, como transcribir fragmentos de podcasts, llamados Amazon Mechanical Turk. Amazon toma una comisión del 10 por ciento de esos trabajos.

Bezos inicialmente está dirigiendo estos servicios a compañías de inicio y otras con poco conocimiento tecnológico. Pero está claro que negocios de todo tipo son el mercado objetivo final. Ya ha atraído a algunos clientes de alto poder. Microsoft Corp., está utilizando el servicio de almacenaje para ayudar a agilizar las descargas de software, por ejemplo, y el servicio está ayudando a Linden Lab a manejar la cantidad de descargas de software por su creciente Second Life mundo virtual en línea. La altamente anticipada compañía de inicio de búsqueda Powerset Inc., planea utilizar los servicios de computación de Amazon, a pesar de que está todavía en modo de prueba, para suplementar a sus propias computadoras cuando lance sus servicios en algún momento del año próximo. Y la compañía de marketing de motor de búsqueda Efficient Frontier utiliza Mechanical Turk para determinar las palabras clave más eficientes para llevar el tráfico a los sitios de la Web.

Por todos los relatos, el nuevo negocio lleva una minúscula cantidad de ganancias. A pesar de que el costo directo de proporcionarlos parece bajo ya que el hardware y software están en su lugar, el analista de Stifel Nicolaus & Co., Scott W. Devitt nota: "No habrá ganancia económica de ninguno de estos proyectos en el futuro cercano". El mismo Bezos admite esto. Pero con varios años de fuertes gastos, está haciendo de esto una prioridad para el largo plazo. "Pensamos que será un negocio muy significativo para nosotros algún día", dice. "Lo que hemos observado históricamente es que las semillas que plantamos pueden tomar tres, cinco, siete años en desarrollarse".

JUGADA MAESTRA

Amazon se ha convertido en un Macy's de la Web al permanecer, ante todo, centrado en el consumidor. Ya sea manteniendo los precios bajos o vertiendo dinero en operaciones de programas de respaldo, ha invertido dinero, tiempo y energía en satisfacer a los consumidores para que sigan regresando y gastando aun más.

UN CABALLO OSCURO EN UNA CARRERA DE ALTO RIESGO

Estas iniciativas pueden proporcionar un impulso a las ventas al por menor de Amazon más temprano que tarde. Por un lado, potencialmente tiene ganancias centradas en la ociosa capacidad de las computadoras necesaria para estas operaciones de ventas al por menor. Como la mayoría de las redes de computación, Amazon utiliza tan poco como 10 por ciento de su capacidad en cualquier momento sólo para dejar lugar para aumentos ocasionales. Es la misma historia en los centros de distribución de la compañía. Mantenerlos zumbando a capacidad más alta significa que están operando con más eficacia, además de darles a los consumidores una más amplia selección de productos. Y entre más cosas envíe Amazon, ya sea de su propio inventario o de otros, mejores serán los tratos a los que puede llegar con los distribuidores.

Pero hay mucho más en riesgo para Bezos que ganar unos cuantos dólares más vendiendo servicios que su tienda en línea ya proporciona por sí misma. Esto no es nada menos que una propuesta para encabezar la siguiente ola de internet. Una docena de años en su creación, y la economía que ha crecido con Internet de acuerdo a la mayoría. Y el liderazgo de esta economía floreciente se mantiene a disposición de todos.

Google y Microsoft, en particular, están cada una pescando para ser los cabecillas de la Red. Al igual que Microsoft gobernaba el mundo de la PC (y sus ganancias) con Windows, también Google y ésta quieren crear lo que los techies llaman la "plataforma" para la Web, los poderosos estratos de servicios básicos encima de los cuales todos los demás construyen sus sitios. "Amazon es un

JUGADA MAESTRA

Como muchos otros CEO, Bezos reconoce que tiene que evangelizar sobre nuevas y riesgosas empresas para ganar la aceptación del público. Así que cuando Amazon emprendió un nuevo esfuerzo por vender su información, potencia de las computadoras y almacenaje a otros negocios, defendió el caso de su compañía ante los medios de comunicación, explicando por qué esta estrategia poco ortodoxa sería una cosa buena.

caballo oscuro bastante serio", en la carrera, dice el visionario de Internet Tom O'Reilly CEO del publicista tecnológico O'Reilly Media Inc. "Jeff realmente entiende que si no se convierte en un jugador de plataforma, está a la merced de aquellos que sí lo son".

Bezos cree que ha identificado una ventaja amazoniana única: como ninguna otra compañía de Internet o de computadoras actualmente, el e-retailer está en una posición de aplicar las eficiencias de la Red a activos tangibles y corpóreos como productos y personas. Bezos imagina incrustar las tareas de distribución de producción y trabajo conocedor justo dentro del flujo de procesos comerciales más automatizados como toma de pedidos y procesamiento de pagos. Por ejemplo, un nuevo servicio llamado Fulfillment by Amazon permite a los negocios pequeños y medianos enviar sus inventarios a los almacenes de Amazon. Luego cuando un cliente hace un pedido, Amazon recibe una señal automatizada para enviarlo, sin confusión, ni alboroto, sin servidores o software o garajes llenos de cosas. "Amazon está en el negocio de manejar la complejidad", dice el director de Amazon John Doerr de la firma conjunta Kleiner Perkins Caufield & Byers. "No hay ningún otro jugador del e-comercio que haga esto".

Tan mundanos como puedan sonar estos negocios centrados en los servicios, sus implicaciones para la economía en general, son sorprendentes. Google, MySpace y YouTube abrieron para las masas los caminos para producir medios de comunicación y la publicidad que los sostiene, creando cientos de miles de millones de dólares en valor de mercado y miles de millones más en nuevas ganancias. Ahora, al compartir la infraestructura de Amazon, Bezos está llevando la misma idea dentro del reino de los bienes físicos y talento humano, empoderando potencialmente a toda una nueva franja de negocios más allá de internet mismo.

La consecuencia: mientras Wall Street bosteza, la pionera punto-com de Bezos realmente está comenzando a verse hip otra vez, por lo menos para los importantes dioses geek de la Web 2.0, quienes establecen la agenda de la Red hoy en día. Lo que es más importante, algunos capitalistas de riesgo se han percatado, y están alentando a sus compañías de inicio a considerar utilizar los servicios de Amazon para ahorrar dinero y llegar al mercado más rápido. "Amazon se está volviendo una compañía muy interesante", dice el socio principal de Crosslink Capital, Peter Rip. "Ellos están llevando su tienda al cielo, apartándola".

Sea como sea, esto parece ser la apuesta más grande de Bezos desde que él y su esposa McKenzie condujeron hacia el oeste en 1994 para buscar fama y fortuna en la Red. Desde entonces, él ha sobrevivido a la explosión y quiebra de las punto-com con sus ambiciones intactas. Ahora con tres hijos, y una hija recientemente adoptada de China, Bezos aún se las ha arreglado para encontrar el tiempo y comenzar una compañía de cohetes, Blue Origin. La empresa está construyendo una instalación de prueba al Oeste de Texas, no muy lejos del rancho de su abuelo, donde alguna vez él pasó sus veranos marcando al ganado. Un aficionado del espacio desde hace mucho tiempo, dio un discurso como estudiante más sobresaliente en 1982 en Palmetto Senior High School en Miami acerca de la necesidad de colonizar el espacio.

JUGADA MAESTRA

Tener una visión a futuro, es crítico si se quiere crear una marca que prosperará, resistirá y sobrevivirá a todos los competidores. Bezos está orgulloso de mantenerse fuerte y hacer "apuestas a siete años", invirtiendo en proyectos que toman años en volverse rentables.

Sin embargo, Amazon requiere su total atención, en especial ahora que la base ha sido dispuesta para la más reciente transformación de la compañía. Él comenzó no mucho tiempo después del fracaso de las punto-com en 2001 con —gran sorpresa— un inmenso proyecto para modernizar la masiva colección de centros de datos de Amazon y el software ejecutado en ellos. El resultado fue que hizo mucho más rápido y fácil agregar nuevas características al sitio Web. Pequeños ágiles grupos de cinco a ocho empleados ahora podían enloquecerse con nuevas ideas, como mesas de discusión de consumidores en cada página de producto y software para poner música y videos en el sitio. Desde entonces, estos "equipos de dos pizzas", como Bezos los llama porque cada equipo puede ser alimentado con dos pizzas grandes, se han convertido en los motores principales de innovación de Amazon. "Hay un enorme valor en este acercamiento del pequeño y ágil equipo", dice el consultor técnico y autor John Hagel III. "Pero no se puede hacer esto sin este tipo de arquitectura de computadora".

Luego vino una epifanía: si la nueva configuración de computadoras permite a las personas de adentro ser más creativas e independientes, ¿por qué no abrirla a los de afuera, también? Así que en 2002, Amazon comenzó a ofrecerle a los desarrolladores externos de software y sitios Web acceso a seleccionada información tal como tendencias de precios, agregando de

JUGADA MAESTRA

A pesar de crecer cada vez más, Amazon se ha mantenido como un innovador ágil al mantener reducidos equipos de desarrollo de producto. Con sólo cinco a ocho personas trabajando juntas en cada nueva idea, los grupos son capaces de intercambiar ideas y movilizarse con rapidez.

manera gradual más y más hasta este año. Ahora básicamente está recibiendo ayuda gratuita de más de 200 000 desarrolladores de Web externos, 60 por ciento arriba del año pasado. Están creando nuevos servicios basados en su tecnología, retroalimentando aún más hacia el negocio de ventas al por menor central. Un servicio, Scanbuy, permite a las personas revisar en sus celulares los precios de Amazon para ver si están mejores que los de una tienda minorista.

NUEVAS BUJÍAS PARA LAS COMPAÑÍAS DE INICIO

Desde su debut, el servicio ha atraído a miles de "Turkers" trabajando para docenas de compañías. Están realizando trabajos que el director de Mechanical Turk, Peter Cohen, dice: "No podían ser realizados para nada", ya que no había una forma económica de reunir a personas para estas minúsculas, con frecuencia efímeras, tareas. Efficient Frontier ha utilizado el servicio para analizar cientos de miles de palabras clave para ver cuáles de ellas atraen mejor a compradores potenciales hacia sitios Web particulares. "No ha habido ningún otro servicio como Mechanical Turk que pueda hacer esto tan eficazmente", dice el ingeniero de software Zachary Mason.

Olvidemos por un momento si esto nos convertirá a todos en trabajadores a destajo mal pagado. Lo importante es que el servicio está cultivando compañías de inicio. El cofundador de CastingWords, Nathan McFarland, utiliza Turkers —quienes dice él, son en su mayoría el "conjunto de los aburridos con nada que ver en la televisión" quienes tratan las tareas como crucigramas— no solamente para transcribir segmentos de podcast de 10 minutos, sino también para ensamblarlos en transcripciones completas y para revisar la calidad. Eric Cranston de dieciocho años, alguna vez un Turker, vive con sus padres en Visalia, California, planea utilizar el servicio para una compañía que está iniciando que retocará fotografías para sitios Web. En esencia, Bezos ve a los miles de personas de todo el mundo trabajando dentro del mercado en línea de Mechanical Turk como una gran "computadora humana".

Los otros nuevos servicios de Amazon están logrando una atención aún más seria. Introdujo su Simple Storage Service, el cual ofrece espacio barato en sus disk drives que cualquier programador o negocio puede utilizar para almacenar información. De inmediato, Amazon se acercó a una compañía de inicio para compartir fotografías en línea llamada SmugMug Inc. Fue una elección irónica: el presidente y cofundador Chris MacAskill había luchado ferozmente con Amazon en una compañía de inicio anterior, una librería en línea llamada Fatbrain, la cual más tarde fue comprada por Barnes and Noble.com. Pero el hijo de MacAskill Don, cofundador y CEO de SmugMug, dice que cuando supo qué tan fácilmente y barato SmugMug podría respaldar sus fotografías por 3 dólares,

"mis ojos se engrandecieron". Ahora, al cargar fotografías de los clientes a Amazon para almacenar en sus servidores, está evitando la necesidad de comprar más dispositivos de almacenamiento por sí mismo y ahorrando 500 000 dólares al año. "Todo lo que podamos lograr que Amazon haga, lo lograremos", dice Chris MacAskill, "Verán todo tipo de compañías de inicio tienen un mejor y más rápido comienzo" al utilizar los servicios de Amazon.

Ya lo están haciendo. Consideremos a Powerset, la secreta compañía de inicio respaldada por inversionistas ángel de alta categoría, incluyendo el cofundador de PayPal Inc., Peter Thiel y la veterana analista tecnológica Esther Dyson. El cofundador y CEO Barney Pell alberga ambiciones sobre Googling Google (buscando Google en Google), con tecnología que él dice permitirá a las personas utilizar un lenguaje más natural que palabras clave concisas para realizar sus búsquedas. Al analizar el significado subyacente de las consultas de búsqueda y documentos en la Web, Powerset aspira a producir resultados mucho más relevantes que los de los actuales reyes de búsqueda.

JUGADA MAESTRA

Si una compañía quiere innovar, tiene que estar dispuesta a tomar riesgos y tener algunos errores. Amazon tuvo sus tropiezos, como su fracasado sitio de búsqueda, A9.com, pero Bezos dice, "Estamos dispuestos a caminar a través de una serie de pasadizos oscuros… ocasionalmente encontraremos algo que en realidad funcione".

El problema es que la tecnología de Powerset devora la capacidad de computadoras como un niño come dulces. La pequeña compañía de 22 personas tendría que gastar más de 1 millón de dólares en hardware de computadora, dos tercios de esto solamente para manejar las ocasionales altas en el tráfico de visitantes, más una gran cantidad de personas para proveer de personal a un gigantesco centro de datos y componer software para hacerlo funcionar. Fue entonces cuando Pell escuchó acerca de Elastic Compute Cloud. Estaba vendido. Basándose en pruebas, hasta ahora utilizar el sitio de Amazon como parte de la capacidad de las computadoras de la compañía podría cortar sus inversiones de capital del primer año solamente a más de la mitad.

Cuando menos, Amazon está ahora abriendo sus amplias redes de más de 20 centros de distribución alrededor del mundo a todos los que llegan. Por años ha manejado la distribución e incluso las operaciones de los sitios Web para clientes como Target Stores Corp. y Borders Group. Recientemente ha comenzado a proporcionar manejo personalizado, empaque y personas de servicio al cliente para minoristas de alta escala y fabricantes como la boutique de moda Bebe. Y con Fulfillment By Amazon, está abriendo todo esto a los pequeños y medianos negocios.

Con todas estas iniciativas, Amazon posibilita a nuevas compañías de inicio que están hambrientas por derrumbar a los líderes de Internet que sucede que son…

la competencia de Amazon. ¿Ha pensado Bezos en cómo podría estar creando un ejército de aliados para luchar contra sus rivales? Su respuesta: "¡Por supuesto!".

Sin embargo, es difícil desechar otra posibilidad: Está mordiendo más de lo que puede masticar. Algunos de los nuevos proyectos tecnológicos han salido con un estruendo. Comparado con el de Google, el sitio de búsqueda A9.com de Amazon nunca logró tracción, y sus características fueron recientemente recortadas. El nuevo servicio de descargas Amazon Unbox Video recibió muchas críticas tempranas calificándolo como torpe y lento.

En su mayoría, no es claro si Bezos puede escapar a la imagen de piso de linóleo de Amazon y la propia. La misión de ser el lugar donde "los clientes pueden encontrar y descubrir cualquier cosa que puedan querer comprar en línea" no encaja en especial con la meta de ser la principal fuente de servicios necesarios para dirigir un negocio de la era de Internet. En contraste, casi todos los servicios de Google están claramente dirigidos a construir la empresa de servicios públicos digital dominante. De igual forma, IBM es mucho mejor conocida como proveedora no sólo de servicios tecnológicos, sino también de experiencia en automatizar un rango más amplio de procesos comerciales, desde administración de inventarios hasta rastreo de ventas. ¿Puede Bezos manejar una compañía que simultáneamente vende las cosas más rutinarias a los consumidores y los servicios más demandantes a emprendedores y corporaciones?

Así que Jeff Bezos se enfrenta a un momento de verdad administrativo. Habiendo salvado a Amazon del olvido años atrás, no obstante debe de probar que su más reciente apuesta puede ayudar a transformar a la compañía en algo realmente duradero. No solamente no se disculpa por dichas apuestas, se deleita en ellas. Cada año, en su carta anual a los accionistas, él resucita su carta de 1997, la cual lee en parte: "Realizaremos atrevidas en lugar de tímidas decisiones de inversión donde veamos probabilidad suficiente para ganar ventaja de liderazgo en el mercado".

Hoy en día, es igual. "Estamos dispuestos a recorrer gran cantidad de pasadizos oscuros", dice, "y ocasionalmente encontraremos algo que en realidad funcione". Como siempre, invertir en Bezos y su compañía requerirá de fe, de que hay una luz al final de su más reciente túnel no solamente un pozo sin fondo.

JUGADA MAESTRA

Mientras que muchas personas creen que las compañías necesitan aplastar a sus competidores, Amazon ha invitado a externos a entrar cuando pueden proporcionar más ganancias. Por ejemplo, dice que cerca de 30 por ciento de sus ventas unitarias viene de productos de comerciantes externos catalogados y vendidos en su sitio.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Continuar ofreciendo productos de vanguardia y servicios para que la compañía permanezca como líder del mercado.

Crear nuevas ganancias al expandirse agresivamente hacia territorios nuevos, desconocidos, soportando críticas y dudas de los demás.

LA SOLUCIÓN

Asegurarse de que no haya ninguna vaca sagrada. Estudiar cuidadosamente las estrategias de antaño para evaluar su costo de efectividad, y abandonar aquellas que ya no funcionan.

Invertir fuertemente en crear operaciones "de respaldo" superiores de manera que la compañía pueda servir a un gran número de clientes.

Rechazar la vieja idea de ver a los competidores como enemigos y estar dispuesto a vender aquellos productos y servicios de la competencia que incrementarán las ganancias y viabilidad a largo plazo de la compañía.

Ganarse a los escépticos al convertirse en un evangelista de la compañía, explicando la visión de la compañía con pasión y lógica.

MANTENER LA VICTORIA

Mantenerse comprometido con proporcionar el mismo nivel de excelencia en las áreas centrales de la organización, identificando y expandiéndose mientras hacia nuevos mercados.

JEFF BEZOS

8

LINUS TORVALDS: LINUX INC.



ESTRATEGA

Linus Torvalds alguna vez encabezó una banda de geeks de software. Ya no. Aquí está un vistazo a cómo el inusual modelo comercial de Linux está amenazando cada vez más a Microsoft.

Esta historia de portada de 2005 por Steve Hamm es un perfil del gurú técnico finlandés Linus Torvalds.



Llegar a un amplio mercado al crear un producto versátil, uno que tiene la habilidad de servir a clientes de diferentes tamaños con distintas necesidades.

Cultivar un ambiente meritocrático al invitar a todos a contribuir para que los trabajadores más talentosos obtengan influencia y responsabilidad.

No solo predique justicia practique lo que predica, mostrando cero tolerancia al nepotismo.

Aprender a delegar y ceder control para que la compañía pueda moverse más rápidamente y las personas se sientan capacitadas para hacer su trabajo.

UN NUEVO MODELO

Hace cinco años, Linus Torvalds se enfrentó a un amotinamiento. El solitario finlandés había tomado la delantera en crear el sistema operativo de computadora Linux, con la ayuda de miles de programadores voluntarios, y el software de código abierto se había vuelto increíblemente popular para ejecutar sitios Web durante el boom de las punto-com. Pero justo cuando Linux estaba arrancando, algunos programadores se rebelaron. Ellos advirtieron que la insistencia de Torvalds de revisar manualmente todo lo que entraba en el software estaba creando un callejón sin salida. A menos de que cambiara sus formas, ellos podrían tramar un paquete de software rival —una amenaza que pudo haber lisiado a Linux—. "Todos sabían que las cosas se estaban cayendo", recuerda Larry McVoy, un programador que hizo de pacificador. "Algo tenía que hacerse".

La crisis llegó a un punto crítico durante una tensa reunión en la casa de McVoy, en los Twin Peaks de San Francisco. Varios de los contribuidores principales de Linux tomaron turnos urgiendo a Torvalds que cambiara. Después de una vergonzosa cena de quiche y croissants, se sentaron en el piso de la sala y resumieron las cosas. Cuatro horas después, Torvalds cedió. Accedió a delegar más y a utilizar un programa de software para automatizar el manejo del código. Cuando el programa estuvo listo en 2002, Torvalds pudo procesar las contribuciones cinco veces más rápido de lo que había podido en el pasado.

La paz de Twin Peaks es sólo uno de los cambios dramáticos en la forma en que Linux es hecha y distribuida que han tenido lugar en los últimos años. El fenómeno que Torvalds lanzó como estudiante en la Universidad de Helsinki en 1991 había sido por mucho tiempo un esfuerzo mediocre, con poca estructura y organización. Jóvenes estudiantes e iconoclastas animados por cafeína escribieron mucho acerca del código en su tiempo libre, mientras que el acaparado Torvalds coció las mejoras casi por sí solo.

VOLVERSE PROFESIONALES

Hoy, este enfoque es historia arcaica y curiosa. Poco entendida por el mundo exterior, la comunidad de programadores de Linux ha evolucionado en años recientes en algo mucho más maduro, organizado y eficiente. Puesto con franqueza, Linux se ha vuelto profesional. Torvalds ahora tiene un equipo de tenientes, casi todos empleados por compañías tecnológicas, que supervisan el desarrollo de los proyectos de mayor prioridad. Gigantes tecnológicos tales como IBM, Hewlett-Packard e Intel están aglomerados alrededor del finlandés, agregando tecnología, músculo de marketing y miles de programadores profesionales. IBM solamente tiene 600 programadores dedicados a Linux; más de los dos que tenía en 1999. Incluso hay una junta directiva que ayuda a establecer las prioridades para el desarrollo de Linux.

El resultado es un Linux mucho más poderoso. El software se está abriendo camino en todo, desde celulares Motorola y robots Mitsubishi hasta servidores de eBay y las supercomputadoras de NASA que ejecutan simulaciones de cohetes. Su creciente poder está sacudiendo a la industria tecnológica, retando el dominio de Microsoft Corp., y ofreciendo un nuevo modelo para crear software. Ciertamente, el alguna vez hobby de Torvalds se ha convertido en Linux Inc. "La gente pensó que esto no funcionaría. Simplemente hay demasiadas personas y compañías para mantenerse juntas. Pero ahora está claro que sí funciona", dice Mark Blowers, un analista en el investigador de mercado Butler Group.

No es que esta Inc., opere como una corporación tradicional. Difícilmente. No hay un cuartel, ningún CEO y ningún reporte anual. Y no es una sola compañía. Más bien, es una empresa cooperativa en la cual los empleados de aproximadamente dos docenas de compañías, junto con miles de individuos, trabajan juntos para mejorar el software de Linux. Las compañías tecnológicas contribuyen con dulce equidad al proyecto, en su mayoría al pagarle a los empleados su sueldo, y luego ganando dinero al vender productos y servicios basados en el sistema operativo de Linux. No cobran por Linux en sí, ya que bajo las reglas de la compañía, el software está disponible gratuitamente para todos los que vengan.

JUGADA MAESTRA

Las organizaciones no necesitan una jerarquía rígida para ser exitosas. Sin ningún CEO o cuarteles, y con una creciente estructura descentralizada, el sistema operativo Linux se ha vuelto tan popular que ahora es considerado como la amenaza número uno de Microsoft.

¿Cómo se benefician de un software gratuito las compañías? De varias maneras. Distribuidores, incluyendo Red Hat Inc. y Novell Inc., empaquetan Linux con útiles manuales de usuario, actualizaciones regulares y servicio al cliente, y luego les cobran a los clientes cuotas anuales de suscripción por todos los extras. Estas cuotas varían desde 35 dólares al año para una versión básica de escritorio de Linux hasta 1 500 dólares por una versión de servidor de alta calidad. Los dólares se pueden sumar. Se espera que Red Hat, la cual emplea a 200 programadores, vea triplicarse sus ganancias hasta 53 millones de dólares en el año fiscal actual, conforme las ganancias aumentan 56 por ciento, hasta 195 millones de dólares.

Estos números son minimizados por las ganancias para los fabricantes de computadoras que venden PC y servidores precargados con Linux. IBM, HP y otros capitalizan la habilidad de vender máquinas sin ningún cargo de entrada para una licencia de sistema operativo, lo cual puede alcanzar cientos de miles de dólares para algunas versiones de Windows y Unix. En HP, las ventas de servidores que ejecutan el sistema operativo de Linux llegaron a casi 3 mil millones de dólares durante el último año fiscal, casi el doble del total de hace tres años.

JUGADA MAESTRA

En la era digital, las compañías están descubriendo que dar cosas gratuitamente puede ser bastante lucrativo. Red Hat, por ejemplo, ha construido un negocio alrededor de vender productos y servicios que apoyan al sistema operativo gratuito de Linux.

En la comunidad Linux, este tipo de capitalismo de carne roja es combinado con la filosofía compartida de movimientos de código abierto. Dick Porter, un codificador quien frecuentemente trabajó debajo de un manzano en su jardín en Gales, está en el mismo equipo que Jim Stallings, un acometedor ex marino que viaja alrededor del mundo haciendo tratos para IBM. Lo que tienen en común es un vivo interés en hacer a Linux aún más capaz. El resultado es una cultura cooperativa y meritocrática —y Darvinista al mismo tiempo—. Cualquier compañía o persona es libre de participar en Linux Inc., y aquellos que tienen más que ofrecer ganan reconocimiento y papeles prominentes. "Linux es el primer ecosistema de negocios natural", dice James F. Moore, un docente en el Berkman Center for Internet & Society en Harvard Law School.

TERRENOS EXTRAÑOS

Para entender el funcionamiento interno de Linux Inc., *BusinessWeek* realizó un viaje a través de este ecosistema de rápida evolución. El extraño viaje incluía todo, desde entrar a las arenosas juntas de desarrolladores para entrevistar a docenas de ejecutivos tecnológicos e ingenieros desde Alemania hasta China. Una parada fue el hogar de Torvalds, al sur de Portland, Oregon. El hombre de 34 años se mudó de Silicon Valley el verano pasado, en parte porque fue contratado por el grupo de apoyo de Linux en Beaverton (Oregon) Open Source Development Labs Inc. Pasó varias horas hablando acerca de Linux mientras que sus tres rubias hijas jugaban cerca. Con algo de estrella de rock en los círculos techies, estaba preparando un vuelo a Los Ángeles para la premier de *Shark Tale* —la cual fue animada en las computadoras de Linux— y estaba llevando con él a su hija mayor, Patricia, de entonces 7 años.

Lo que queda claro de estas entrevistas es que la organización apoyando a Linux ha madurado más dramáticamente de lo que la mayoría de los externos advierten. Mientras que Torvalds permanece en el centro, ha cedido cierto control y aceptado mucha ayuda, gracias a cierto estímulo de programadores individuales como McVoy y cierta persuasión de gigantes tecnológicos cuyas fortunas se habían vuelto inseparablemente vinculadas con Linux. Un paso importante fue el movimiento de IBM, Intel y otros para establecer OSDL como el punto focal para acelerar la adopción de Linux.

Tal vez lo más sorprendente: los ataques legales contra Linux en el último año han unificado a la comunidad. Todavía hay algunas tensiones internas; por

ejemplo, los partidarios de Linux temen que diferentes versiones del software se volverán incompatibles entre sí. Sin embargo, una demanda de SCO Group Inc., una compañía de software que alega que IBM ha repartido parte de la propiedad intelectual de SCO a Linux, les dio a los aficionados de Linux la motivación para coordinar sus esfuerzos como nunca antes. Las compañías tecnológicas han abierto sus chequeras para pagar por apoyo administrativo, incluyendo personal legal que escanee cada puntada del código para asegurarse de que puede soportar un escrutinio de patente. Incluso los idealistas originales de Linux, quienes se han quejado de repente acerca de la corporatización de la comunidad, ponen sus quejas en espera y se congregaron para defender a su bebé. La demanda de SCO contra IBM está programada para juicio a finales de este año.

Uniendo todo, Linux se ha convertido en el rival más fuerte al que Microsoft se haya enfrentado. En servidores, el investigador IDC predice que el mercado de acciones de Linux basado en ventas unitarias se elevará de 24 por ciento hoy a 33 por ciento en 2007, comparado con el 59 por ciento de Windows; esencialmente manteniendo a Microsoft en su actual participación de mercado por los próximos tres años y apretando su margen de ganancias. Esto es porque, por primera vez, está dándole una mordida a Windows, y está forzando a Microsoft a ofrecer descuentos para evitar perder ventas. En una encuesta de usuarios comerciales por Forrester Research Inc., 52 por ciento dijeron que ahora están reemplazando los servidores Windows. En lo que respecta al escritorio, IDC ve la acción de Linux más que duplicándose, de 3 por ciento hoy en día a 6 por ciento en 2007, mientras que Windows pierde un poco de terreno. IDC espera que el mercado total para los dispositivos y software de Linux brinque de 11 mil millones de dólares el año pasado a 35.7 mil millones de dólares para 2008.

En respuesta, Microsoft ha lanzado un contraataque a lo que llama su amenaza número uno. La campaña publicitaria del gigante de software "Get the facts" alega que Windows es más segura y menos cara de obtener que Linux. Ha mellado algunas victorias. El gobierno de la ciudad de París, por ejemplo, decidió en octubre en contra de un cambio total hacia Linux, citando los costos de dicho cambio. Ahora que los distribuidores están cobrando más por suscripciones, Microsoft imagina que puede utilizar los mismos argumentos de costo-beneficio que

JUGADA MAESTRA

Una razón por la que el sistema operativo de Linux es de tan alta calidad es que la cultura es meritocrática. Las personas no tienen que buscar favores con los jefes para obtener buenas asignaciones. Cualquiera puede trabajar con el sistema. Aquéllos con las mejores ideas son los que ascienden a posiciones de autoridad.

ayudaron a enterrar a antiguos rivales, como Netscape Communications Corp. "Está empezando a ser más como el viejo mundo que el nuevo mundo para nosotros, y sabemos cómo competir con este tipo de fenómenos", dice el CEO de Microsoft, Steve Ballmer.

Pero a Ballmer le puede costar mucho trabajo persuadir a los clientes de que Windows es más barato. Con frecuencia no lo es. Con Windows, los usuarios de interfaz pagan una cuota de entrada que varía desde varios cientos de dólares para una PC hasta varios miles de dólares por un servidor, mientras que no hay tal cobro para Linux. El costo total en tres años para un servidor pequeño utilizado por 30 personas, incluyendo cuotas de licencia, asistencia y derechos de mejora, será de cerca de 3 500 dólares para Windows, comparado con 2 400 dólares por una suscripción a Red Hat, dicen los analistas. La situación en la cual Microsoft puede tener una ventaja es cuando una compañía ya está utilizando Windows. Entonces, en algunos casos, puede ser más barato actualizar una versión más nueva del software de Microsoft, en lugar de reemplazarlo con Linux, una vez que se toman en cuenta los gastos de reentrenamiento. El analista George Weiss de la investigadora de mercados Gartner Inc., dice que Microsoft puede pregonar esos casos individuales, pero "no hay ningún estudio que diga que Windows tendrá un mejor costo de propiedad total en general".

Microsoft no está evitando las tácticas de "armas-tomar" en un esfuerzo por ganar esta batalla. Varias fuentes dicen que sus ejecutivos han estado advirtiendo a las corporaciones que están tomando un riesgo legal al utilizar Linux. Un vocero de una compañía cuyo CEO se reunió con Ballmer dice que la implicación de su conversación fue que Microsoft está considerando demandar a equipos que utilicen el software, argumentando que éste viola las patentes. A pesar de que expertos legales dudan que Microsoft en realidad demandará a sus propios clientes, los que apoyan a Linux dicen que tales advertencias son un esfuerzo para esparcir la duda e incertidumbre. "Nuestros amigos en Redmond [Washington] están blandiendo sus espadas. Están tratando de asustar a las personas a no cambiar de Windows a Linux", dice Jack Messman, CEO del distribuidor de Linux, Novell. Microsoft reconoce haber discutido los riesgos legales con los clientes pero niega haber tratado de intimidarlos. No hace comentarios acerca de si cree que Linux está violando su patente.

JUGADA MAESTRA

Como Linux lo demuestra, es posible —y altamente redituable— para los competidores el encontrar un terreno común y colaborar. IBM y Hewlett-Packard, por ejemplo, están trabajando juntos con éste, ya que cada uno reconoce que un sistema de código abierto de alta calidad puede dar auge a las razones fundamentales de ambas compañías.

IMPULSOS COMUNALES

El que Linux está más que manteniéndose firme en contra de los ataques de Microsoft sugiere que podría convertirse en un modelo para otros en la industria tecnológica. De otra forma feroces competidores —piense en IBM y Hewlett-Packard— están demostrando que pueden beneficiarse de aceptar la filosofía de código abierto de compartir trabajo. Al colaborar en el sistema operativo, todos obtienen un fundamento estable sobre el cual construir proyectos tecnológicos y ahorrar millones en costos de programación. "Mucho software será desarrollado de esta forma. Es especialmente bueno para la infraestructura, cosas que afectan a todos; a largo plazo, no se puede competir sanamente con la mentalidad de código abierto".

Linux Inc., se ha vuelto tan maduro que está claro que podría continuar incluso sin Torvalds. Ya su principal teniente, Andrew Morton, comparte los deberes del liderazgo y realiza todas las apariciones en público. Desde 1997 hasta 2003, cuando Torvalds trabajaba para el fabricante de chips Transmeta Corp., sacar a Linux no era ni siquiera su trabajo de tiempo completo; sin embargo su participación en el mercado en servidores se elevó de 6.8 por ciento a 24 por ciento. Además, esto no es el ejército: los programadores no esperan las órdenes. Las legiones saben cómo funciona el proceso de desarrollo, y simplemente lo hacen. "Yo manejo personas, pero no en el sentido tradicional", dice Torvalds. "No puedo decir 'haz esto porque aquí está tu siguiente pago'. Es más bien como saber lo que queremos hacer, pero no saber cómo hacerlo. Tratamos con instrucciones y diversas formas. Algunas veces alguien no está de acuerdo y tiene una visión. Se quedarán enfadados por un año. Luego regresan y dicen, 'te mostraré que es mucho más rápido si lo hacemos de esta forma'. Y algunas veces tienen razón".

Esta mezcla de impulsos comerciales y comunitarios tiene sus raíces en los primeros días de la computación personal. Los académicos e investigadores corporativos originalmente compartían muchas de sus innovaciones de software. Pero esto comenzó a cambiar en los años ochenta conforme la industria fue tomando forma. En respuesta, el programador Richard Stallman lanzó el movimiento Free Software. Su respuesta: el sistema operativo GNU, modelado en Unix, para ser compartido por una comunidad de programadores. Fue Torvalds quien llegó con una pieza de software llamada el módulo central de "Linux", la contracción de Linus y Unix, y Linux se popularizó como el nombre de todo. Torvalds decidió que la mascota del grupo sería un amistoso pingüino llamado Tux, en parte porque un pequeño pingüino Fairy una vez mordió su dedo en un zoológico australiano.

Stallman todavía es un evangelista del software gratuito, pero con su alocado pelo largo y extraño comportamiento, no encaja con el grupo de traje y corbata.

JUGADA MAESTRA

La belleza de tener una operación sin jerarquías es que las personas no esperan que la administración les diga qué hacer. Se sienten con la capacidad y simplemente hacen lo que sea necesario para realizar el trabajo.

Ni siquiera se habla ya con Torvalds; desde que él decidió utilizar una pieza de software que no era de código abierto para ayudar a desarrollar Linux. “Al lugar a donde Torvalds quiere llevar a la gente es un error. No es libertad”, dice Stallman. Durante los compromisos de pláticas, Stallman con frecuencia adopta la persona de “San IGNUcius”, vistiendo una túnica y un halo hecho de un disco de computadora. Chris Wright, un joven programador de OSDL, recuerda una cena de grupo en un restaurante donde el gremio presentó a Stallman. Wright estaba impresionado por las creencias de Stallman pero desanimado por su estilo. “Quería probar la comida de todos, así que fue un poco extraño”, dice.

Torvalds demostró ser justo el hombre para encabezar el ataque de Linux. Era solamente un programador casual en 1991 cuando comenzó a componer software para ser ejecutado en una PC. Pero después de publicar el primer código de Linux en internet para que otros contribuyeran, obtuvo la habilidad para detectar calidad y manejar el flujo de arreglos. Gradualmente, desarrolló una organización de apoyo de voluntarios.

Comenzó como una meritocracia y continúa funcionando de esa forma, en un mundo donde todos pueden ver cada pedazo de código que es presentado, solamente las cosas A+ entran, y solamente los mejores programadores surgen para convertirse en los principales asistentes de Torvalds. “Los tenientes son elegidos pero no por mí”, explica él. “Alguien que logra que las cosas se hagan y muestra buen gusto; las personas simplemente empiezan a mandar sugerencias y parches. Yo no lo diseñé de esta forma. Sucede porque es la forma en que las personas naturalmente trabajan”.

Una de las razones por las que Linux Inc., se parece muy poco a la compañía tradicional es que Torvalds no tiene casi nada en común con los clásicos exigentes, autócratas líderes de la industria tecnológica. Rara vez aparece en público y generalmente deja que otras personas establezcan las prioridades de desarrollo. Una vez que a otros se les ocurren mejoras, él los pastorea por el camino. “Linus tiene poder, pero no lo tiene por hecho”, dice Havoc Pennington, un contribuidor de Linux que trabaja para Red Hat. “Él tiene poder porque las personas confían en él. Siempre que continúe tomando buenas decisiones, las personas no se lo quitarán”.

Sin embargo, por toda su aparente pasividad, es un líder fuerte. Permanece escrupulosamente neutral, no tomando nunca el lado de una compañía sobre el de otra. Se concentra en el proceso de desarrollo de código abierto. Así, exige trabajo de alta calidad. Las cosas deben de ser de tal forma, con la mínima

cantidad de codificación. Como resultado, tiene pocos errores que pueden ser explotados por escritores de virus. Esto le da una ventaja sobre Windows, la cual se ha convertido en un objetivo favorito de los hackers, en gran parte porque es tan ampliamente utilizada, pero también porque tiene vulnerabilidades que Linux no tiene. "Él ha establecido una visión convincente e inspirado a las personas a seguirlo", dice Larry Augustin, un capitalista de riesgo en Azure Capital Partners y un miembro del consejo de OSDL: "Es liderazgo con el ejemplo, en lugar de liderazgo por exageración".

JUGADA MAESTRA

Mientras que muchos administradores aún insisten que es esencial el tiempo personal para manejar un negocio, Linux demuestra que éste no es el caso. Una organización virtual con trabajadores repartidos alrededor del mundo es dirigida por un líder virtual, Linus Torvalds, quien raramente conoce a los colegas en persona. "Es una fusión de mentes a larga distancia", dice un compañero de trabajo.

Incluso hoy en día, Torvalds opera en un mundo virtual de e-mails y sitios Web. Trabaja casi por completo desde una acogedora casa que se encuentra en la cima de una montaña de maderas en Oregon y está decorada con especímenes disecados, incluyendo una piraña y un cocodrilo. Se levanta temprano, preparando fuertes tazas de café para él y su esposa, Tove, una antigua campeona de karate en Finlandia. Luego se acomoda para horas de revisión de códigos y separando mensajes de e-mail en su oficina del sótano. Está repleta de libros de ciencia ficción y fantasía, incluyendo los clásicos como *Dune* y la serie de *Wheel of Time*. En las tardes, se desliza cuesta abajo en su bicicleta hacia un pueblo folklórico, se detiene en la cafetería de Peet's por un latte o té Chai, y pedalea de regreso cuesta arriba. Luego regresa a sus computadoras.

A pesar de que está físicamente cerca de sus camaradas en OSDL, casi nunca los ve cara a cara. Visitó las oficinas de la organización solamente una vez en sus primeros tres meses en el área de Portland, y rara vez se reúne con Morton, un australiano que vive en Silicon Valley. "Es una fusión de mentes a larga distancia", dice Morton. En un raro encuentro el verano pasado, se saludaron de mano y platicaron brevemente en un picnic. La comunidad Linux, dice, es como una gigantesca telaraña, o, mejor aún, varias telarañas representando docenas de proyectos relativos al código abierto. Su oficina está "cerca de donde esas telarañas se interceptan".

El proceso de desarrollo comienza y termina con los programadores, mientras que todavía hay algunos voluntarios individuales y agencias gubernamentales que contribuyen, más de 90 por ciento de los parches ahora provienen de empleados de compañías tecnológicas. Muchos de estos trabajadores son antiguos ases independientes que han sido descubiertos en los últimos años. Algunas de estas

personas simplemente presentan códigos, y otras, llamadas mantenedores, están encargadas de mejorar las funciones específicas.

A partir de entonces, es un ciclo continuo. Los individuos presentan parches; los mantenedores los mejoran. Luego son pasados hacia Torvalds y Morton, quienes revisan los parches, piden mejorías, y actualizan el módulo central. Cada cuatro a seis semanas, lanza una nueva versión de prueba para que miles de personas alrededor del mundo puedan examinarla para detectar fallas. Él saca una mejora importante cada tres años más o menos. A diferencia de las compañías de software tradicionales, no hay una fecha de entrega. El módulo central de Linux está terminado cuando Torvalds decide que está listo.

JUGADA MAESTRA

Probablemente nada es más desmoralizador (y destructivo) que trabajar para un negocio donde los favoritismos abundan. Linux no tiene ese problema, en parte porque Torvalds no sólo habla acerca de la justicia. Él dirige con el ejemplo, nunca jugando a favoritos o postrándose ante los poderosos.

Linux Inc., es una serie de círculos concéntricos radiando desde Torvalds. En el primer círculo, se tienen Laboratorios de Desarrollo de Código Abierto. Las principales compañías tecnológicas que invierten en Linux —incluyendo HP, IBM e Intel— tienen a personas técnicas en el consejo administrativo. El consejo establece prioridades, tales como lograr que funcione mejor para enormes centros de datos y PC de escritorio. Además, el consejo es responsable de recaudar 10 millones de dólares para proteger a los clientes de potenciales demandas de propiedad intelectual.

TOMANDO EL METRO

El segundo círculo lo forman más o menos una docena de distribuidores. Spearheaded por Red Hat y Novell, este grupo también incluye jugadores regionales como Red Flag Software en China y MandrakeLinux en Europa. Ellos recogen la última versión del módulo central aproximadamente una vez al año y lo empaquetan con unos 1 000 programas de código abierto relacionados, incluyendo interfaz de usuario gráfico de GNOME, el explorador Firefox, y el conjunto de aplicación de escritorio de OpenOffice.

Los distribuidores compiten entre ellos para ser los primeros en salir con las actualizaciones, pero sus ingenieros pasan la mayoría de su tiempo en proyectos que comparten con todos los demás. Por ejemplo, Novell emplea al pionero en código abierto Miguel de Icaza, quien es vicepresidente de Novell y líder del proyecto Mono-software para construir aplicaciones para ejecutar en Linux. El mexicano de 34 años coordina a 25 empleados de Novell y a otros 300 programadores, muchos de los cuales trabajan para otras compañías

tecnológicas. Su explicación: "Cooperar te lleva más lejos que fastidiar al prójimo".

Estas compañías Linux tienen poco en común con sus hermanos del boom de las punto-com. Son típicamente más frugales. Matthew J. Szulik, CEO de Red Hat, toma el metro en lugar de un taxi cuando visita a clientes en Nueva York y Boston. Y en lugar de estar motivados por mucho dinero, los programadores de Linux dicen que su meta es convertirlo en una fuerza cada vez mayor en computación. Pennington de Red Hat no envidia coches lujosos, señalando con orgullo hacia su Toyota Corolla 2001 en el estacionamiento, del cual él bromea está "completamente cargado".

JUGADA MAESTRA

Como muchos otros grandes productos, la fortaleza de Linux se encuentra en su adaptabilidad. Fue diseñada para ser la navaja Swiss Army de los sistemas operativos, con la habilidad de ejecutar todo, desde pequeñas redes en las tiendas de copiadoras del vecindario hasta mega sitios Web como Google.

Por su parte, Torvalds, ha sido ampliamente recompensado por su papel, pero no es ningún multimillonario como Bill Gates. OSDL le paga un salario de casi 200 000 dólares. Además, vendió acciones iniciales ofrecidas al público que obtuvo como un regalo de un par de compañías Linux, incluyendo VA Linux Systems. Esto le ayudó a comprar su casa y guardar dinero para la educación de sus hijas.

SISTEMA VERSÁTIL

En la sociedad Linux, no hay nada de postrarse o rebajarse ante los ricos y poderosos. Ejecutivos y administradores de producto en HP, IBM, Intel y Oracle ni siquiera intentan persuadir a Torvalds y Morton para aumentar sus intereses. Más bien, su input pasa a través de sus ingenieros, quienes, como miembros de la comunidad de código abierto, presentan parches para el módulo central u otras piezas del software Linux.

Las centrales tecnológicas han aprendido a jugar bajo las nuevas reglas. No se pueden reunir en privado, idear nuevas características y luego dejar caer cambios masivos sobre Torvalds. Un montón de compañías, incluyendo Intel y Nokia Corp., aprendieron esta lección por las malas cuando intentaron hacer a Linux capaz de ser ejecutado en equipo de telecomunicaciones. Cerca de dos docenas de sus ingenieros trabajaron el proyecto de Linux "portador de grado", y luego, a finales de 2002, publicaron cientos de miles de líneas de códigos en un sitio Web. La respuesta: indignación. "Fuimos ofendidos por todo el proceso", dice Alan Cox, un principal programador del módulo central. La publicación fue rápidamente retirada.

Todavía las culturas de software de código abierto y comercial se están combinando. Red Hat solía esparcir a los empleados alrededor del mundo, el

típico enfoque de código abierto. Ahora la compañía reúne a sus trabajadores para que los jóvenes programadores puedan intercambiar ideas con veteranos de pelo gris. Funciona. No solamente Larry Woodman de 46 años compaginó con Rik van Riel de 26 años al enseñarle cómo manejar un auto, sino que los dos están trabajando en tándem en mejoras a la administración de memoria en Linux. "Nos complementamos el uno al otro", dice Woodman.

Estas colaboraciones están convirtiendo a Linux en un sistema operativo versátil. Es tan seguro que Lawrence Livermore National Laboratory lo descarga no sólo en las computadoras de escritorio y de servidor, sino también en las supercomputadoras que utiliza para simular el envejecimiento de material nuclear. "Linux definitivamente es más seguro que Windows" dice Mark Seager, el encargado del departamento de tecnología avanzada del laboratorio. "No hay tantas formas de entrar al sistema". Con las últimas mejoras, Linux ahora trabaja en servidores con más de 128 procesadores y puede ejecutar la base de datos más grande. La versión más reciente también tiene características, tales como administración energética, que la hacen más apropiada para PC laptops.

Linux es tan sólida que compradores corporativos formales la están adoptando para aplicaciones de dirección de la compañía. Holcim Ltd., el gigante de cemento suizo, acaba de cambiar de Unix a Linux para parte de sus aplicaciones de contabilidad, manufactura y recursos humanos. La atracción: 50 por ciento de ahorros en hardware y 20 por ciento en software. "No había duda de ir con Linux", dice Carl Wilson, administrador en jefe de operaciones para el centro de norteamérica de la compañía.

El costo no es la única razón por la que las compañías están cambiando a Linux. El procesador de datos Axciom Corp., recientemente cambió algunos servidores al sistema operativo, después de utilizar en el pasado a Unix. Alex Dietz, el CIO de la compañía, dice que está pensando en reemplazar el sistema operativo de Windows con Linux en las computadoras de escritorio de la empresa. Una importante razón: Axciom no quiere depender demasiado de Microsoft. "[Linux] tiene una garantía innata de que no serás tomado como rehén", dice Dietz.

Torvalds siente gran satisfacción de ver crecer a su bebé. "Es como un río. Comienza de un pequeño riachuelo y se convierte un una gran cosa de movimiento más lento", dice.

JUGADA MAESTRA

Para consistentemente crear productos de alta calidad, las organizaciones tienen que estar dispuestas a tomarse el tiempo, no apresurar un elemento al mercado antes de estar listo. Antes de que una nueva actualización sea lanzada por Linux, el código es rigurosamente revisado y probado por miles de programadores alrededor del mundo. El producto es lanzado solamente después de que las correcciones sean realizadas y Torvalds esté completamente satisfecho.

Ciertamente, Linux Inc., ha emergido como un modelo para colaborar en el desarrollo de software de una forma nueva, la cual podría tener repercusiones alrededor del mundo de los negocios. Su esencia es capturada en uno de los lemas del mundo de código abierto: dar un poco, tomar mucho. En un ambiente de negocios las reglas de eficiencia, son una fórmula potente; a lo mejor incluso lo suficientemente fuerte para tirar a Microsoft un escalón abajo.

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Convencer a las mejores mentes en las compañías rivales a colaborar para crear un producto superior que será dado gratuitamente.

Entrar a un mercado dominado por un Goliat que tiene virtualmente recursos ilimitados y es conocido por aplastar a los competidores.

LA SOLUCIÓN

Dar a los competidores incentivos financieros poderosos para cooperar: la habilidad de vender productos costosos y servicios que harán los regalos más útiles para los consumidores.

Ganar la confianza del público al mantener altos estándares. Escudriñar y probar a fondo cada nuevo producto para hacer los arreglos antes de permitir que los elementos nuevos sean comercializados y vendidos.

Capacitar a una organización virtual para ser productiva al establecer claras prioridades, pero dándole a las personas la autonomía para alcanzar las metas en su propia forma.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar inspirando a las personas a ser creativas y autosuficientes al valorar los resultados, sin tiempo presente.

LINUS TORVALDS

9

LINDEN LAB: MY SECOND LIFE, ¿MUNDO VIRTUAL, DINERO REAL?



ESTRATEGA

Éste es un viaje hacia un lugar en el ciberespacio donde miles de personas tienen vidas imaginarias. Algunas de ellas incluso ganan buen dinero. Los grandes publicistas se están dando cuenta.

La historia de portada de 2006 de Robert Hof lleva a los lectores al interior de Second Life.

PLAN DE ACCIÓN

Desarrollar métodos nuevos, más redituables de colaborar y comunicarse con colegas, utilizando juegos en línea de varios jugadores.

Capturar la atención del consumidor y fortalecer la marca al promoverla en el cada vez más popular mundo virtual.

Utilizar el juego en línea como un "laboratorio de ideas", un lugar donde estimular y nutrir nuevas ideas de negocio.

Crear un nuevo flujo de ganancias al comprar y vender productos imaginarios en Second Life, un juego que utiliza una moneda que puede ser convertida en dólares reales.

UN MUNDO VIRTUAL

Conforme piso la duela de madera de la apacible casa de campo china, una fuente gorgotea suavemente y una ligera brisa sacude la cortina roja en la entrada. Vestida en un elegante vestido azul y morado, Anshe Chung me indica hacia una butaca en un juego de mesa con tazones de arroz blanco y tazas de té verde. Estoy aquí para preguntarle acerca de su creciente negocio de desarrollo de tierras, el cual ella levantó de la nada hace dos años hasta una operación de 17 personas alrededor del mundo actualmente. Mientras platicamos, su historia suena como el típico cuento de emprendedores.

Excepto que he omitido un pequeño detalle: la tierra de Chung, su preciosa casa adornada y el vapor levantándose de las tazas de té no existen. O, más bien, existen solamente como pixeles bailando en la pantalla de la computadora de personas que habitan el mundo virtual en línea llamado Second Life. Anshe Chung es un avatar, o personaje gráfico en pantalla, creado por una profesora de lenguajes nacida en China viviendo cerca de Frankfurt, Alemania. Y la sala en la que Chung y mi avatar intercambian mensajes de texto es solamente una pantalla en un amplio diorama operado por el creador de Second Life, Linden Lab de San Francisco. Los participantes lanzan el software de Second Life en sus computadoras personales, se conectan, y luego utilizan sus mouses y teclados para deambular paisajes sin fin y vista de ciudades, platicar con amigos, crear hogares virtuales en pedazos de terreno imaginario y dirigir negocios reales.

DINERO VERDADERO

El avatar llamado Anshe Chung puede ser una quimera computarizada, pero la compañía que representa está lejos de ser imaginaria. Los participantes de Second Life pagan "dólares Linden", la moneda del juego, para rentar o comprar haciendas virtuales de Chung para que tengan un lugar para construir y presumir sus creaciones. Pero los jugadores pueden convertir ese dinero de juego en dólares de Estados Unidos, a aproximadamente 300 al dólar real, al utilizar su tarjeta de crédito en cambios de moneda en línea. La compañía ahora tiene holdings de tierra virtual y de moneda de un valor aproximado de 250 000 dólares en billetes estadounidenses verdaderos. Para manejar el crecimiento incontrolado, ella abrió un estudio de 10 personas y oficina en Wuhan, China. Dice la

JUGADA MAESTRA

La popularidad de juegos de varios usuarios es evidencia de que cada vez más los consumidores quieren crear medios de comunicación, no sólo observarlos pasivamente. Y compañías que explotan ese deseo pueden cosechar recompensas atractivas. Algunos cálculos sugieren que alrededor de 10 millones de personas bifurcan 15 dólares o más al mes para jugar.

propietaria de Chung, quien prefiere mantener en privado su verdadero nombre para disuadir intromisiones de la vida real: "Esta economía de juego de partes virtual es tan fuerte que ahora tiene que importar destreza y servicios desde la economía del mundo real".

Oh, sí. Esto es realmente extraño. Incluso Chung a veces piensa que se ha caído por el agujero del conejo. Pero para cuando visité su morada simulada, ya sabía que algo mucho más extraño que la ficción se estaba desarrollando, algún engendro de la película *The Matrix*, el sitio de red social MySpace.com, y el mercado en línea eBay. Y estaba creciendo rápidamente, de 20 000 personas el año pasado a 170 000 hoy. Sabía que tenía que sumergirme yo mismo para entender lo que estaba sucediendo aquí.

Como resultado, Second Life es uno de los muchos juegos en línea masivos de varios usuarios que está creciendo en popularidad. Ya que miles de personas pueden jugar al mismo tiempo, son fundamentalmente diferentes de los juegos de computadora tradicionales, en los cuales una o dos personas juegan en una PC. En estos juegos, tipificados por el más vendido, *World of Warcraft*, de la unidad Blizzard Entertainment de Vivendi Universal, los jugadores son actores tales como guerreros, mineros o cazadores en una búsqueda sin fin de estilo medieval por oro y poder virtuales.

Todo dicho, por lo menos 10 millones de personas pagan 15 dólares y más al mes para jugar estos juegos, y probablemente 20 millones más se conectan de vez en cuando. Algunos jugadores llaman a *World of Warcraft* "el nuevo golf", conforme jóvenes colegas y socios de negocios se reúnen en línea para matar orcos en lugar de reunirse en el green para golpear pequeñas pelotas blancas. Dice el fundador y presidente de eBay Inc., Pierre M. Omidyar, cuyo grupo de inversión, Omidyar Network, es un partidario de Linden Lab: "Esta generación que creció con los juegos de video está haciendo borrosa la línea entre los juegos y la vida real".

Second Life lleva todo esto al extremo del campo de juego. De hecho, es una exageración el llamarlo un juego porque los residentes, como los jugadores prefieren que se les llame, crean todo. A diferencia de otros mundos virtuales, aquí la tecnología permite a las personas crear objetos

JUGADA MAESTRA

Dado que Second Life permite a los usuarios crear cualquier tipo de objetos virtuales de la nada y venderlos por moneda virtual convertible en dólares estadounidenses, los jugadores pueden tener ganancias reales comprando y vendiendo en este mundo. Un jugador es dueño de "bienes raíces" valuados en 250 000 dólares. Otro gana 1 900 dólares a la semana vendiendo programas de animación que permiten a dos personajes en el juego bailar o acurrucarse.

como ropa o escaparate de la nada, estilo LEGO, en lugar de simplemente arrancar conjuntos avatar o edificios confeccionados de un menú. Esto significa que los residentes pueden crear todo lo que se puedan imaginar, desde servicios de notaría hasta velas que se convierten en charcos de cera.

DERECHOS DE PROPIEDAD PRODUCEN GANANCIAS

Se puede uno preguntar, como lo hice yo al principio, ¿cuál es el punto? Bueno, por un lado, no es menos real que una forma de entretenimiento o desarrollo personal que, digamos, jugar videojuegos, coleccionar cajas de cerillos, o escribir una lista de los pájaros que se han visto en la vida. El creciente atractivo también refleja un nuevo modelo de entretenimiento de medios de comunicación que la Web despegó por primera vez: No solamente observes, haz algo. "Todos sienten como si estuvieran creando un mundo nuevo, lo cual hacen", dice el ejecutivo en jefe de Linden Lab, Philip Rosedale.

Además, de una manera importante, estas cosas virtuales no son imaginarias para nada. En noviembre de 2003, Linden Lab realizó un cambio de política sin precedente en los juegos en línea: les permitió a los residentes de Second Life mantener la propiedad completa de sus creaciones virtuales. El inicio de derechos de propiedad en el mundo virtual hizo una economía de mercado próspera. El programador Nathan Keir en Australia, por ejemplo, creó un juego jugado por avatares dentro de Second Life que es tan popular que lo licenció a un publicista, el cual pronto lo lanzará en un juego de video y celulares. Todo esto ha llamado la atención de inversionistas de la vida real también. Linden Lab recaudó una segunda ronda de 11 millones de dólares de financiamiento privado, incluyendo el nuevo inversionista Jeff Bezos, CEO de Amazon.com Inc.

Los mundos virtuales pueden terminar jugando un papel aún más arrasador, como portales mucho más intuitivos dentro de los vastos recursos de todo Internet que los actuales en la Web mundial. Algunos pensadores tecnológicos sugieren que Second Life podría incluso retar el sistema operativo Windows de Microsoft Corp. como una forma de crear software de entretenimiento y de negocios y servicios más fácilmente. "Es por esto que creo que Microsoft necesita ponerle mucha atención", escribió recientemente Robert Scoble, el blogger mejor conocido de Microsoft.

JUGADA MAESTRA

La creatividad desatada por estos juegos puede estimular nuevas oportunidades de negocio fuera de línea. Un jugador creó un juego dentro del juego que fue tan popular con los usuarios que un publicista pagó cinco figuras por la licencia y lo lanzará por separado.

PUNTO DÉBIL

Muchos otros negocios del mundo real están poniendo atención. Esto es porque los mundos virtuales podrían transformar la manera en que operan al proporcionar una nueva plantilla para realizar el trabajo, desde entrenamiento y colaboración hasta diseño de producto y marketing. La compañía británica Rivers Run Red está trabajando con compañías de moda del mundo real y compañías de medios de comunicación dentro de Second Life, donde está creando diseños que pueden ser vistos en toda su gloria 3D por colegas en cualquier parte del mundo. Un consorcio de personas de entrenamiento corporativo de Wal-Mart Stores, American Express, Intel, y más de 200 compañías, organizadas por el grupo de expertos de aprendizaje y tecnología The MASIE Center en Saratoga Springs, Nueva York, está experimentando dentro de Second Life con formas para que las compañías fomenten métodos de aprendizaje más cooperativos. Dice el consultor de aprendizaje de Intel Corp., Brent T. Schlenker: "Estamos tratando de entrar en la interfaz de esta fuerza laboral que está por venir".

Entre más aprendía de todo esto, más sabía que era mucho más que diversión y juegos. Así que a principios de este año me inscribí en www.secondlife.com descargué el software, me registré y cree mi personaje. Como el reportero "Rob Cranes", me embarqué en mi travesía.

Y rápidamente me perdí en el amplio, desconocido terreno.

Clic: Aterrizo en el Angry Ant, un club nocturno que cuenta con una "Hora desnuda", donde los avatares en diferentes etapas de desnudez están bailando lascivamente. ¿Está haciendo calor aquí?

Clic: Me encuentro con alguien que está dando una clase de cómo comprar y vender terreno virtual a un grupo variado de avatares sentados atentamente en sillas mirando diapositivas en PowerPoint. ¿Nos dan una tostadora cuando terminemos?

Clic: De repente, estoy debajo del agua en Cave Rua, observando a una escuela de peces pasar nadando. Increíble, pero ¿qué hago aquí?

Clic: Aquí está la oficina de un doctor virtual, donde un investigador ejecuta una simulación de lo que se siente ser un esquizofrénico. Una amenazante voz británica desde una televisión anima: "Dispárate. Dispárales a todos. Saca la pistola de la funda y dispárate, tú ¡$&%!" Yikes, ¿dónde está ese botón de teletransportación?

Mi desorientación remarca uno de los grandes retos de estos mundos virtuales, especialmente uno tan abierto como Second Life: sin nada a que dispararle y ninguna búsqueda que realizar, es difícil para los novatos saber qué hacer. Los mundos virtuales requieren de computadoras personales con gráficas bastante avanzadas y conexiones de banda ancha y usuarios con cierta destreza en software. "Las herramientas son el punto débil", dice Will Wright, creador legendario del juego

de video *The Sims*, quien aún así admira a Second Life. Por ahora él dice, "Esto limita su atracción a un grupo bastante empedernido".

Aún así, no se puede negar la explosión de los medios de comunicación, productos, y servicios producidos por los usuarios de estos mundos virtuales. IGE Ltd., una firma independiente de servicios de juegos de computadora en línea, calcula que los jugadores gastaron cerca de 1 mil millones de dólares en dinero real el año pasado en bienes y servicios virtuales en todos estos juegos combinados, y predice que esto podría subir a 1.5 mil millones de dólares este año. Un valiente (o loco) jugador en el juego en línea *Project Entropia* en otoño pasado pagó 100 000 dólares en dinero real para una estación espacial virtual, de la cual él espera ganar dinero al cobrarle a otros jugadores renta e impuestos. En enero, dentro de Second Life solamente, las personas gastaron cerca de 5 millones de dólares en unas 4.2 millones de transacciones, comprando y vendiendo ropa, edificios y similares.

Esto puede sumar un serio cambio. Cerca de 3 100 residentes cada uno obtiene en promedio de 20 000 dólares en ganancias anuales, y esto es en dólares estadounidenses reales. Consideremos la historia de Chris Mead, aka "Craig Altman", en Second Life. Intercambiamos mensajes de texto vía nuestros teclados en su tienda dentro de Second Life, donde él pregona programas de animación confeccionados para los avatares. Es un poco extraño, aún más porque mientras platicamos, su avatar está intercambiando dulces caricias con otra avatar llamada "The Redoubtable Yoshimi Muromachi". Resulta que ella es solamente un ego alterno que él utiliza para probar sus creaciones. Aún así, no puede evitar hacer que Rob Cranes vea para otro lado.

JUGADA MAESTRA

En un mundo de medios de comunicación fragmentados, es difícil lograr y mantener la atención de las personas. Sin embargo, los usuarios de juegos tienden a volverse absortos en este mundo. Como resultado, los mercados tradicionales están yendo hacia lo virtual. Coca Cola, por ejemplo, recientemente patrocinó un concierto dentro de Second Life.

LOS RIESGOS EN UNA ECONOMÍA VIRTUAL

Mead es un antiguo trabajador de una fábrica en Norwich, Inglaterra, de 35 años de edad, quien decidió quedarse en casa cuando él y su esposa tuvieron a su tercer hijo. Ingresó a Second Life por diversión y pronto comenzó a crear animaciones para parejas: cuando dos avatares hacen clic en una pequeña pelota en la cual integró un programa de animación, ellos bailan o se acurrucan juntos. Estas animaciones tomaron aproximadamente un mes en ser creadas. Pero son tan populares, en especial entre las mujeres, que todos los días él vende más de 300 copias de ellas en

un dólar o menos por pieza. Él espera que los 1 900 dólares a la semana ayuden a pagar su hipoteca. "En verdad es un sueño hecho realidad", dice. "Todavía me cuesta trabajo creerlo".

Su historia me hace desear aventurarme más dentro de esta economía. Además, mi editor de fotografía me está fastidiando para obtener una de mi avatar, el cual necesita una transformación extrema. ¡Hora de salir de compras! Primero escogí una camisa hawaiana de una tienda, haciendo clic en la imagen para obtenerla por cerca de 300 Lindens, o aproximadamente un dólar. Un diseño bonito pero demasiado apretado para mi gusto, así que merodeo otra tienda para caballeros para una chamarra. Encontré algo que me gusta, junto con un blazer y pantalón gris oscuro. Como un toque final apropiado para un reportero, agregue un elegante sombrero de fieltro negro, sin embargo estoy decepcionado de que no puede ser modificada para agregarle una tarjeta de prensa.

También me estoy sintiendo desconsiderado por dejar a mi avatar sin un hogar cada vez que me desconecto. Es hora de comprar algo de terreno, el cual me dará un lugar para poner mis compras, como una esfera girante increíble que un comerciante me ofreció barata. Y tal vez construya una casa ahí para presumirles a mis amigos. Consideré brevemente comprar toda una isla, pero tengo un presentimiento de que nuestros amigos en T&E desaprobarían una cuenta de 1 250 dólares por terreno imaginario. Más bien, compré una parcela de 512 metros cuadrados con vista al mar, una ganga por menos de dos dólares. Dejando caer mi esfera sobre mi parcela, me siento en ella y lentamente circulo, inspeccionando mis dominios. Mi Second Life es buena.

Pronto descubro que la economía de Second Life también ha atraído a negocios de segundo orden como del tipo financiero. Un personaje emprendedor, cuyo avatar es "Shaun Altman", ha establecido un Metaverse, bolsa de cambio dentro de Second Life. Él (por lo menos creo que es un él) espera que sirva como un lugar donde los residentes puedan invertir en desarrolladores de grandes proyectos como campos de golf virtuales. En una sesión de pláticas de texto en su moderna oficina, Altman concede que el mercado está "un poco adelantado a su tiempo. Estoy seguro de que tomará cierto tiempo crear una reputación sólida como institución". No hay duda, pienso, especialmente cuando el CEO es un avatar peludo cuyo creador se rehúsa a dar su nombre verdadero.

Prematuros o no, estos esfuerzos permiten preguntas duras. Los mundos virtuales tal vez son

JUGADA MAESTRA

Sin embargo, aquellos que entran en estos juegos con la intención de ganar dinero, necesitan reconocer los riesgos. El mundo imaginario —y sus actividades financieras— no está reglamentado, lo cual podría permitir un comportamiento inescrupuloso, como lavado de dinero o robo.

juegos en esencia, pero, ¿qué pasa cuando son vinculados con dinero real? (Por un lado, personas, como el propietario de Chung comienzan a tomar con seriedad los cambios en su mundo. Ella recientemente amenazó con crear su propia moneda después de que el valor del Linden cayó). Al final, ¿quién regula sus actividades financieras? Y, ¿no parece esto como una gran forma para que los delincuentes y terroristas puedan lavar su dinero?

Más allá del negocio, los mundos virtuales ocasionan cuestiones sociales problemáticas. Linden Lab tiene reglas acerca de comportamiento ofensivo en público, como difamaciones raciales o travesuras sexuales abiertamente. Pero para bien o para mal, adultos con consentimiento en áreas privadas pueden participar en juegos sexuales que, si se realizaran en la vida real, los llevarían a la cárcel. ¿Acaso esto recibirá criticismo de las autoridades o, por lo menos, de políticos en búsqueda de publicidad? Finalmente, ¿cuáles son las implicaciones sociales de pasar tantas horas jugando, o incluso trabajando, dentro de mundos imaginarios? Nadie en verdad tiene buenas respuestas, todavía.

Me duele la cabeza. Solamente me quiero divertir un poco ahora. Es tiempo de probar el juego más popular de Second Life. *Tringo* es una combinación de bingo y el juego de PC de tipo acertijo *Tetris*, donde uno rápidamente intenta encajar diversas formas que aparecen en la pantalla dentro de cuadros, dejando los menos cuadros vacíos. Me acomodo en un asiento flotante, uniéndome a una docena de otros avatares competidores en un evento llamado Tringo Money Madness@ Icedragon's Playpen y procedo a perder cada juego. Pésimo. Comienzo a entenderlo y en breve considero esperar al siguiente evento de *Tringo* hasta que veo la característica extra: una pantalla de cine exhibiendo la gira de reunión de la banda Black Sabbath.

Más bien, busco al creador de *Tringo*, Nathan Keir, un programador de 31 años en Australia cuyo avatar es un gecko verde y morado, "Kermitt Quirk". Resulta que el juego de Keir es tan popular, con 226 vendidos hasta ahora a 15 000 Lindens cada pop, o aproximadamente 50 dólares, que una compañía del mundo real llamada Donnerwood Media pagó cuotas de licencia en las bajas cinco figuras, más regalías. *Tringo* pronto enriquecerá el Game Boy Advance de Nintendo Co. y celulares. "Nunca esperé todo esto", me dice Keir, su asombro es evidente incluso en una plática escrita desde el otro lado del mundo. Ahora se encuentra trabajando en juegos nuevos, preguntándose si podrá sacar sustento. Esto sería aún más increíble que el beneficio principal hasta ahora: hacer que su mamá esté orgullosa.

BANCO DE TALENTO

Después de todos mis viajes alrededor de Second Life, se está volviendo aparente que los mundos virtuales, principalmente éste, tocaron algo muy poderoso: el

talento y trabajo duro de todos los que están dentro. Los residentes pasan un cuarto del tiempo en que están conectados, un total de cerca de 23 000 horas diariamente, creando cosas que se convertirán en parte del mundo, disponibles para todos los demás. Tomaría un equipo de software de 4 100 personas pagadas hacer todo eso, dice Linden Lab. Asumiendo que estos programadores ganan cerca de 100 000 dólares al año, esto equivaldría a 410 mil millones de dólares de trabajo gratis por un año. Pensemos en esto: la compañía le cobra a los clientes entre 6 y miles de dólares al mes por el privilegio de realizar la mayoría del trabajo. Y no nos equivoquemos, esto sería verdadero trabajo, no tanta diversión. En *Star Wars Galaxies*, algunos jugadores asumen el papel de manejar un negocio farmacéutico en donde administran itinerarios de fábrica, idean campañas de publicidad, y contratan a otros jugadores para encontrar materia prima todo imaginario, desde luego.

JUGADA MAESTRA

Cada vez más, las principales corporaciones están descubriendo que estos mundos virtuales pueden ofrecer una forma nueva, redituable de hacer el trabajo. Una firma de marketing británica, utiliza Second Life como un estudio de diseño y lugar de reunión, ahorrando dinero en viajes y creando modelos físicos.

Todo esto tiene a algunas compañías considerando ideas locas: ¿Por qué no utilizar la psicología de los juegos de video, sistemas de incentivos, y atractivo social para lograr que trabajos reales se realicen mejor y más rápido? "Las personas están dispuestas a realizar tareas tediosas, complejas dentro de los juegos", nota Nick Yee, un estudiante graduado de comunicaciones de la Universidad de Stanford quien ha estudiado extensivamente los juegos en línea. "¿Qué pasaría si pudiéramos aprovecharnos de esta capacidad mental?".

En otras palabras, su siguiente cubículo bien podría estar dentro de un mundo virtual. Ésta es la misión de una sigilosa compañía de inicio de Palo Alto (California), Seriosity, respaldada por la empresa comercial Alloy Ventures Inc. Está explorando si responsabilidades rutinarias del mundo real podrían ser asignadas a un juego en línea personalizado. Después de todo, es probable que trabajadores que se están divirtiendo sean más productivos. "Queremos utilizar el poder de estos juegos para transformar el trabajo informático", dice el CEO de Seriosity, Byron B. Reeves, un profesor de comunicaciones en Stanford.

JUGADA MAESTRA

Dado que estos juegos son tan entretenidos y participativos, algunos expertos creen que los patrones podrían utilizarlos para lograr que los trabajadores colaboren en los proyectos. Tareas que son tediosas fuera de línea podrían volverse interesantes y absorbentes si fueran convertidas en un juego en línea, con varios jugadores contribuyendo.

LAS REPERCUSIONES DE UN MUNDO DESREGULADO

Ya sea que sus más fantásticas posibilidades tengan éxito o no, parece muy claro que los mundos virtuales ofrecen una manera de probar nuevas ideas como éstas más libremente que nunca. "Podemos y deberíamos ver a los mundos sintéticos como campos de juegos esencialmente no regulados para una organización económica", nota Edward Castronova, profesor asociado en telecomunicaciones en la Universidad de Indiana en Bloomington y autor del libro de 2005 *Synthetic Worlds: The Business and Culture of Online Games.*

Tengo una prueba de la falta de regulación justo cuando estamos a punto de publicar la historia. Ingresando a Second Life después de unos días desconectado, veo que alguien ha levantado un motón de edificios en el terreno de Rob Cranes, el cual está ubicado en una región llamada Saeneul. El área estaba prácticamente vacía cuando llegué, pero ahora estoy rodeado por templos griegos en construcción. Eso en cuanto mi vista al mar. Notas en línea dejadas por una "Amy Stork" explican que la "Saeneul Residents Association" está construyendo un complejo de anfiteatro, y "su parcela está justo en medio". Ella está "segura de que podemos encontrar una parcela *mucho* mejor para usted que ésta… Sinceramente, Amy xx".

¿En serio? Por alguna razón, esto ocasiona que Rob Cranes explote. Se resiste al consejo de mi editor de "irme hacia la virtual tienda de armas", pero dispara molestas quejas por e-mail para Ms. Stork y Linden Lab y borra a los edificios invasores, plantando algunos árboles en su lugar. Luego recapacita: a lo mejor una cabaña destartalada con sofá manchado y un Chevy asoleado estorbando serán una grandiosa adición a esta parcela.

Al principio, me pregunto por qué yo (o mi avatar) tuve una reacción tan visceral a esta percibida intromisión. Luego un rubor de orgullo paterno se apodera de mí: mi avatar, quien hasta ahora se ha comportando muy parecido a mí, quedándose atrás de las multitudes y cuidando sus puntuaciones en pláticas por escrito, de repente está tomando una vida propia. ¿Quién resultará ser mi alter ego? Todavía no lo sé. Y a lo mejor esto es la mejor cosa acerca de los mundos virtuales. A diferencia del mundo corporal, podemos hacer de nuestras segundas vidas lo que sea que elijamos.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Comprender las aplicaciones comerciales para un nuevo medio y tecnología para que la organización continúe creciendo y funcione más eficientemente.

Elevar las ganancias de la compañía sacando provecho de la floreciente economía de mercado en el mundo virtual.

LA SOLUCIÓN

Seguir los pasos de otras compañías conocedoras de tecnología y utilizar la tecnología de 3D del juego para crear diseños de producto, reduciendo por lo tanto el costo y tiempo de construir modelos físicos.

Mejorar la comunicación y cooperación entre equipos repartidos en ubicaciones remotas al hacer y compartir trabajo en el mundo virtual.

"Jugar" el juego para ganancias reales, inventar productos y servicios ficticios innovadores para vender en el mundo virtual, y si demuestran ser populares, cree una versión real para vender fuera de línea.

Tomar ventaja de la habilidad del medio para traspasar y absorber. Anunciar una compañía de negocio tradicional o de Internet en Second Life, y aumente su visibilidad con una audiencia sofisticada, mundial.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar explorando oportunidades de negocio ofrecidas por los juegos, pero ejercite prudencia, ya que el mundo virtual está en su mayoría no regulado y podría volverse vulnerable para los tipos desagradables.

LINDEN LAB

10

YANG YUANQING: LENOVO ES EL PRIMER CAPITALISTA GLOBAL DE CHINA



ESTRATEGA

Lenovo Group fue creado en 1984 como Legend Group, uno de los primeros capitalistas empresariales de China. Se convirtió en el tercer productor de PC más grande del mundo cuando compró las operaciones de PC de IBM en 2005. Hoy es dirigido por Yang y el CEO William Amelio, un antiguo ejecutivo de Dell.

Esta historia de Global Business de 2006 por Steve Hamm y Dexter Roberts realiza un perfil de la nueva clase de multinacionales de China.

PLAN DE ACCIÓN

Aumentar el conocimiento de marca en el exterior al aprovechar las oportunidades promocionales que le darán a la compañía una plataforma internacional.

Mezclar exitosamente dos compañías al reconocer las cualidades de cada una y descubrir la forma de capitalizarlas.

Abogar con firmeza por cambios que pueden ayudar a convertir a la compañía en un líder global, pero hacerlo de manera diplomática para lograr la aceptación de los empleados.

Asegurar el éxito a largo plazo de la compañía al comprometerse con proyectos de R&D que podrían elaborar productos de avanzada, incluso si son costosos.

EL PRESIDENTE DE LENOVO, YANG YUANQING, ESTÁ CONSTRUYENDO UNA NUEVA CLASE DE MULTINACIONALES

En una brillante tarde, un Mercedes S320 negro se detiene en una curva a la mitad de la traficada Zhongguancun de Beijing, el distrito de compra de consumidores de electrónica. Sale un hombre en un conservador traje gris, con cabello negro, cara redonda y lentes de marco de metal. Aún tiene la misma apariencia juvenil de hace 18 años cuando, como un tímido y delgado estudiante de ciencias, llegó por primera vez a este vecindario. Entonces llamado Swindler's Alley, el área era un indiscutible bazar de imitaciones y piratería de software. Ahora todo eso ha sido reemplazado por neón, acero y vidrio.

Yang Yuanquing, de 42 años, presidente de Lenovo Group Ltd., la compañía de PC líder en China, entra en el Ding Hao Electronics Mall y una escena mareadora. Por todas partes hay letreros, luces y multitudes de compradores. Caminando de una tienda a otra para estudiar con atención los desplegados de su compañía, Yang, presentado por sus gestores, platica discretamente con los gerentes de las tiendas. Pero, cada vez que se detiene, de inmediato es rodeado de manera aturdidora por cantidad de personas tomándole fotografías con minúsculas cámaras digitales y de teléfonos. Yang es un ejecutivo estrella de rock aquí, un Bill Gates chino.

Fue en este vecindario en 1988 que Yang comenzó a trabajar para Lenovo —una pequeña compañía llamada Legend Group— en un oscuro edificio de tres pisos. Yang regresa a su Mercedes y pronto está pasando por el lugar donde alguna vez vivió con cuatros compañeros de cuarto en un dormitorio de la compañía. Viendo alrededor, se da cuenta de que el edificio ha sido demolido para dejar espacio a un estacionamiento. "Todo ha sido destruido", se maravilla Yang. "Es un cambio total".

Él mismo ha experimentado una transformación no menos impactante. Creció en la pobreza en Hefei, una alejada ciudad en China Oriental, durante la Revolución Cultural. Hoy dirige la tercera compañía de PC más grande del mundo, con 13 mil millones de dólares en ganancias. Es un trotamundos rico: su compensación el año pasado alcanzó 2 millones de dólares. Tiene un lujoso departamento con vista al Central Park de Nueva York y una casa en los suburbios de Beijing. En julio, Yang mudó a su familia a su departamento en Raleigh, Carolina del Norte, cerca de la sede de Lenovo, por unas cuantas semanas para que sus hijos pudieran absorber la cultura americana en campamentos de verano. La Ciudad prohibida conoce a Piggly Wiggly.

El año pasado, cuando Lenovo compró IBM PC Co., Yang entró en el escenario mundial. Se convirtió en el primer ejecutivo chino en dirigir la toma de un negocio occidental icónico. De golpe se enfrentó a las compañías de tecnología líderes

del mundo. Ahora, como el primer verdadero capitalista global de China, tiene una oportunidad para ayudar a su madre patria a destruir su imagen como un fabricante central barato.

Pero Yang Yuanqing puede resultar ser mucho más. Desde el momento en que fue elegido a la edad de 29 para arreglar la pujante unidad de PC de la compañía predecesora de Lenovo, ha desafiado el estereotipo de un administrador chino. (Esto es asumiendo que la mayoría de los administradores de negocios americanos pueden nombrar incluso a un líder de una compañía china). Hoy está emergiendo como el primero de una clase híbrida de líderes, casando el impulso y creatividad de la administración occidental con las vastas eficiencias de las operaciones de fabricación chinas.

Si se tiene la idea de que un jefe chino es un burócrata cauteloso sostenido por el Estado, Yang no es ese sujeto. Él preside sobre una cultura basada en el mérito construida en el diseño de Silicon Valley: en un país de adoración a los ancianos, él promueve con fiereza a los jóvenes y despide a empleados que no están a un alto nivel. Él exige que las personas aprendan de sus errores, y es implacable acerca del automejoramiento. Cuando se volvió claro hace 18 meses que estaba siendo obstaculizado por su escaso conocimiento del inglés, contrató a un profesor particular, veía CNN obsesivamente, y pasó de pausado a versado en un año.

Algunas de las técnicas de administración de Yang harían sentir orgulloso a Jack Welch. Poco después de subir al poder en Legend, decidió que los administradores necesitaban reconectarse con su personal. Demasiados de ellos tenían títulos pomposos con el equivalente de "presidente" en ellos; Yang quería que todos se dirigieran por sus respectivos nombres. Para lograrlo les ordenó a los ejecutivos pararse afuera del edificio cada mañana y saludar a los empleados mientras sostenían letreros con sus nombres escritos en ellos. "Después de dos semanas el cambio pegó", recuerda Wang Xiaoyan, quien actualmente es el vicepresidente ejecutivo para servicios de informática en Lenovo.

JUGADA MAESTRA

Como muchos importantes líderes de negocios, Yang Yuanqing reconoce que demasiadas formalidades pueden alienar a la administración del personal. Así que insistió que todos los empleados fueran llamados por sus respectivos nombres (en vez de por elevados títulos). Para hacer que su mensaje fuera entendido, hizo que los ejecutivos portaran letreros con sus nombres, se pararan afuera del edificio en la mañana y saludaran a los empleados.

La presión sobre Yang es intensa, y no solamente de los accionistas. En el verano de 2005, unos pocos meses después de que el trato con IBM cerrara, el premier chino Wen Jiabao realizó una visita a las oficinas de Lenovo en Beijing. Le enseñó las últimas PC y teléfonos celulares. Conforme la corta visita terminaba,

JUGADA MAESTRA

Cuando una compañía grande compra a otra, siempre existe el riesgo de que resulte más conflicto que sinergia. Lenovo evitó esta trampa cuando compró IBM PC al actuar sobre las fortalezas de ambas compañías. Se apoyó en la experiencia de IBM en vender a grandes clientes en Estados Unidos mientras modernizaba la cadena de distribución de IBM para reflejar las operaciones chinas más eficientes de Lenovo.

Wen le dijo: "Puedes llevar las esperanzas de China sobre tus hombros", según alguien que estaba ahí.

Pero Yang está descubriendo qué tan difícil sería traducir el éxito en China en éxito en otros lados. La luna de miel después de la compra de IBM PC ha terminado. Esta primavera, Yang se encontró con una sierra eléctrica de políticas cuando preocupaciones del Congreso acerca de la seguridad obligaron al Departamento de Estado a cambiar la forma en que utilizaba algunas de sus 14 000 PC que había ordenado de Lenovo. Respondiendo a las preocupaciones de que la tecnología de espionaje del gobierno chino podría ser escondido dentro de las máquinas, el departamento redirigió algunas de ellas hacia proyectos menos sensibles.

Ha habido bastante fricción dentro de Lenovo también. El pasado diciembre, Yang y el consejo sacaron a su segundo al mando, el antiguo IBMer Steve Ward, en parte porque era demasiado lento en cortar los costos. El reemplazo de Ward como CEO es el frenético William J. Amelio, quien antiguamente dirigió las operaciones asiáticas de Dell Inc.

Es una configuración administrativa rara. Yang dirige la compañía, y Amelio le reporta a él, pero comparten muchas responsabilidades por supervisar esta creciente organización en bases casi iguales. Lenovo vende productos en no menos de 66 países y los desarrolla en laboratorios en China, Estados Unidos y Japón. Yang y Amelio también tienen que mezclar a las mejores personas y características de la antigua Lenovo con aquéllas de IBM. En esencia, están mezclando a dos culturas nacionales y, para agregar al estrés, tres corporativas, ya que Amelio ha estado reemplazando a algunos de los principales ejecutivos de Lenovo e IBM con su propio equipo, la mayoría de Dell. Raramente un líder corporativo ha tenido que manejar tan enredada red de relaciones.

Yang responde ante una rara mezcla de accionistas que incluye inversionistas públicos, la Academia de las ciencias china, los fundadores de la compañía e IBM. Inversionistas de participación privada tienen mucha importancia, habiendo dirigido 350 millones de dólares hacia la compañía por un 10 por ciento de participación. Los miembros del consejo William O. Grabe de General Atlantic y James G. Coulter de Texas Pacific Group desde el principio presionaron por un corte de costos más rápido y toma de decisiones más firme. "Ésta es una combinación inusual de lo que había sido una compañía china,

IBM, y algunos inversionistas de fuerte voluntad de Estados Unidos", dice Coulter.

La estrategia es ambiciosa. En los próximos años, él quiere aumentar el ya dominante mercado de 35 por ciento de participación en China de Lenovo mientras se expande a otros mercados emergentes. En Occidente, utiliza a IBM para ayudar a vender a grandes corporaciones. Pero para los pequeños y medianos negocios, Lenovo está ahora imitando la estrategia china y ofreciendo una nueva línea de PC a través de proveedores de minoristas. Mientras tanto, la compañía está reequipando a la vieja cadena de distribución de manufactura de IBM PC Co., para hacerla tan eficiente como las operaciones chinas de Lenovo. "Queremos extender alrededor del mundo el modelo comercial que fue tan exitoso en China", dice Yang.

JUGADA MAESTRA

Lenovo fue el patrocinador tecnológico de las Olimpiadas de Turín y Beijing por una sencilla razón: publicidad. Si una compañía quiere ser una marca global, necesita darse a sí misma un alto perfil en el escenario internacional.

A largo plazo, Yang aspira a convertir a Lenovo en una marca global de alto perfil. Dio el primer enorme paso en 2004, cuando firmó un trato con el Comité Olímpico Internacional para ser el patrocinador tecnológico de los Juegos Olímpicos de Turín y Beijing. Después que la fusión fue completada, retó a los ingenieros de la compañía para idear una serie de productos hit para negocios y consumidores alrededor del mundo antes del evento de Beijing.

Al mismo tiempo, Lenovo está separando a clientes de la marca IBM, la cual tiene el derecho de utilizar por cinco años. Primero, dejó de utilizar el nombre de IBM en la publicidad. Ahora está cambiando gradualmente la marca en las computadoras laptop ThinkPad para quitar IBM y reemplazarlo con Lenovo.

Antiguos ingenieros de IBM dicen que las cosas han cambiado para bien desde la fusión y en formas que no se podrían esperar. Yang ha mantenido el gasto en investigación y desarrollo constante como un porcentaje de las ganancias. Dado que la mayoría del trabajo se lleva a cabo en China, donde los ingenieros cuestan una quinta parte de lo que valen en Estados Unidos, él obtiene más por cada billete pagado. También ha dedicado 20 por ciento de su presupuesto de R&D para ideas de vanguardia. Bajo la administración de Estados Unidos, la unidad se había concentrado mayoritariamente en reducción de costos. "Solía ser '¿podemos ahorrar un centavo?' Ahora es '¿Qué nuevas ideas tienes?'", dice David Hill, director ejecutivo para identidad y diseño corporativo. Un concepto novedoso ya ha venido de los ingenieros de Beijing: NovaCenter, una combinación estilo sala de estar de PC y TV que ahora se está vendiendo en China. Además de Microsoft Windows, tiene un sistema operativo orientado al entretenimiento que fue creado por Lenovo.

JUGADA MAESTRA

Para que una compañía tenga éxito en el escenario internacional, debe dedicar recursos a la innovación. Yang rechaza escatimar en centavos y dedica 20 por ciento de su presupuesto de R&D para desarrollar prometedoras nuevas ideas.

Sin embargo, por todos sus grandes planes y altas ambiciones, Lenovo permanece en una posición riesgosa. Las ventas aún son fuertes en China, la cual se espera sea uno de los mercados de crecimiento más rápido en los próximos años. Sin embargo, Lenovo se enfrenta a compañías de varias veces su tamaño. Dell solamente ha invertido 16 mil millones de dólares en fábricas y distribuidores chinos en el último año, más que las ventas mundiales de Lenovo. Las ventas de Lenovo decayeron 9 por ciento en Estados Unidos el último trimestre, señalando que la compañía está batallando en sus esfuerzos para construir una marca global. Los analistas están preocupados por este reporte, a pesar de que esperan que las eficiencias y el crecimiento de ganancias caigan en cuenta a largo plazo. La acción (que no se comercializan en los mercados de Estados Unidos) está valuada HK$3.30, habiendo zigzagueado entre 2 y 4 dólares por tres años. En septiembre, Lenovo fue botada del Índice Hang Seng de Hong Kong Exchange por los flojos volúmenes de mercado.

Otros peces gordos de negocios chinos están observando de cerca para ver si Yang cae. Con una economía doméstica creciendo a 10 por ciento por año y las reservas extranjeras llegando a 1 billón pronto, están divisando ávidamente objetivos de toma de control en el extranjero, desde crudo hasta electrónicos de consumidores. Pero las primeras incursiones chinas en la expansión global han sido frustrantes. La empresa conjunta del fabricante de electrónicos TCL Corp., de 2004 con Thomson de Francia, quien es propietario de la famosa marca RCA, ha perdido efectivo, resultando en plantas y oficinas cerradas. Y en 2005 una oferta de 18.5 mil millones de dólares por CNOOC Ltd., para Unocal nunca despegó del suelo; el Congreso de Estados Unidos le puso fin. Muchos ejecutivos chinos quieren ver cómo le va a Yang antes de que ellos, también, se sumerjan en la globalización.

Edward Tian, un amigo de Yang y antiguo vicepresidente del gigante de telecomunicaciones de China Netcom Group, explica cómo ven otros al ejecutivo de Lenovo: "En China existe un antiguo dicho, 'No seas el primero en comerte el cangrejo' es difícil sacarle la carne, y puedes ser envenenado. Las personas ven a Yuanqing como el tipo que se come el cangrejo. Están esperando para ver si sobrevive".

Si Lenovo fracasa, no será por falta de intensidad. Antiguos IBMers están de acuerdo que el ritmo del negocio y toma de decisiones se ha acelerado desde que Yang tomó el control. Esto es visible en el masivo atrio del tercer piso del edificio en el creciente Shangdi Infomation Industry Base de Beijing, donde una

gigantesca cartelera con un mapa de China está dividida en 18 regiones de ventas. En la parte de abajo hay columnas mostrando las ventas y calificación de cada región. Diario a las 7:30 p. m., los totales son calculados y se envían mensajes a todos los celulares de los administradores. Si una región entra con menos de 100 por ciento de su cuota, su administrador inmediatamente debe de producir un plan para cambiar las cosas.

JUGADA MAESTRA

Cuando se compra un chip azul, como lo hizo Lenovo, es crítico realizar la transición hacia el nuevo nombre de marca de manera gradual para no asustar a los clientes. Primero dejó de utilizar el nombre de IBM en los comerciales y recientemente, comenzó a reemplazar el nombre por el de Lenovo en los ThinkPads.

Algunas veces Yang parece obsesionado con los detalles. Antes de cenas formales, personalmente revisa los arreglos de lugares para asegurarse de que todos los protocolos están siendo seguidos. El año pasado, durante una ceremonia que lanzaba un programa de campamento de verano para niños en Lenovo Beijing, se dio cuenta de que la bandera estaba puesta de cabeza en el mástil. Para llamar la atención del equipo del evento, redujo sus bonos de desempeño.

Descubrir exactamente qué papel debería tener Yang en la compañía ha sido difícil. Él planeó la adquisición de IBM, sin embargo durante la transición pareció borrarse en el trasfondo. Ward se convirtió en el hombre de frente de la compañía con la prensa Occidental y analistas. A pesar de que Ward y Yang niegan que alguna vez hubiera tensiones entre ellos, un pez gordo de la industria recuerda que cuando cenó con los dos unos meses después de que se cerró el trato, Ward fue casi el único que habló. “Fue una situación realmente incómoda”, dice.

Los encuentros iniciales entre Yang y Amelio también fueron tensos. No es de sorprender: habían sido competidores frente a frente en el mercado de China. Amelio recuerda su primera extraña sesión uno a uno en un hotel en Hong Kong: “Aquí estábamos, dos tipos que habían estado tratando de cortarse las gargantas, hablando de hacer algo juntos”.

En su segunda reunión, Yang sorprendió a Amelio sacando una sola hoja de papel con una lista de los roles para presidente y CEO. Su trabajo incluía establecer estrategias tecnológicas y corporativas y comunicarse con los inversionistas. La principal tarea de Amelio era dirigir el día a día del negocio de PC. Ésta no es la típica división entre presidente y CEO, Yang sería mucho más participativo, como un co-CEO. Amelio consintió sin quejarse.“Yo estaba sorprendido de que estuvo de acuerdo tan rápidamente”, dice Yang. “Lo vio por tres minutos y dijo ‘Está bien’”.

Ahora son un equipo de boxeo. Llega lejos en sus especialidades, las cuales incluyen marketing y distribución. En julio pasado, por ejemplo, pasó dos días en

JUGADA MAESTRA

¿Cómo es que dos líderes de negocios cambian de ser feroces enemigos a socios cercanos? Yang y Amelio son capaces de trabajar juntos porque dividieron los deberes y facultades clara e igualmente, para que cada uno disfrute de su propia esfera de influencia en la compañía.

Stuttgart, intercambiando ideas con una docena de vendedores europeos acerca de cómo transformar radicalmente la forma en que la compañía planea y pone precio a los productos en Europa Central. Elementos del nuevo programa fueron lanzados a las dos semanas. Robert Pasquier un IBMer de antaño, actualmente el director de distribución para Europa Central de Lenovo, estaba impresionado de que Yang estuviera dispuesto a ensuciarse las manos. Él dice que la compañía ha sido transformada culturalmente desde que Lenovo tomó el control: "Hay un mayor sentido de urgencia con todos. Solía ser que sentíamos presión solamente al final del año, pero ahora la sentimos cada mes. Las personas quieren ganar".

Amelio, mientras tanto, se concentra en afinar la cadena de distribución. "Bill con frecuencia me llama jefe, pero no quiero ponerme a mí mismo solamente en la posición de jefe. Quiero contribuir más a la compañía en todos los niveles". Aún así, la influencia de Yang ha crecido en el último año. Poco después de la toma de control de IBM PC, el consejo creó un poderoso comité de estrategia encabezado por él pero repleto de otras fuertes voces, incluyendo al cofundador de la compañía Liu Chuanzhi. Al principio el comité se reunía mensualmente; ahora, se reúne una vez al trimestre. "Hoy, él es el sujeto que dirige la estrategia y establece la agenda", dice Grabe de General Atlantic.

Un confiado Yang ha emergido más como una figura pública en Occidente. Y se ha vuelto más franco. Estaba furioso durante la disputa por el pedido de computadoras del Departamento de Estado. "No somos una compañía controlada por el gobierno", insistía en una llamada telefónica hecha a un reportero de *BusinessWeek* poco después de que el asunto fuera detenido. "El mercado chino de PC solía estar dominado por empresas propiedad del Estado. Las vencimos a todas". Hoy, la Academia de ciencias china dirigida por el Estado tiene 27 por ciento de las acciones de Lenovo, gracias a su temprana inversión de 25 000 dólares en Legend. (Esto se compara con 35 por ciento de los accionistas públicos, 15 por ciento de los empleados, 13 por ciento de IBM y 10 por ciento de inversionistas privados). Pero la academia no tiene a ningún miembro en el consejo, y la compañía insiste en que no ejerza ninguna influencia.

Después, Yang presentó su caso directamente ante el Congreso en una barrida a través del Capitolio. El pasado junio, en una conferencia de negocios en San Francisco, él intercambió las tarjetas para poderse sentar junto a C. Richard D'Amato, un miembro del comité consultivo del congreso que había planteado

las preocupaciones de seguridad. D'Amato dice que estaba impresionado con el ahínco de Yang, pero "nada en realidad cambió mi pensar".

Tuvo más éxito al intermediar un trato para ayudar a frenar la piratería de software de PC en China. Microsoft había estado luchando por años para lograr que los usuarios de computadoras chinas pagaran por el software, sin embargo la mayoría de ellos aún compraba PC que no incluían Windows y después descargaban copias ilegales hacia sus máquinas. En 2005, durante una reunión en las oficinas principales de Microsoft en Redmond, Washington, Gates y el CEO Ballmer, le pidieron ayuda a Yang con la piratería, y, durante los próximos meses, consiguió un acuerdo con los ejecutivos de Microsoft en China. Acordaron en darle un descuento en Windows y ayuda de marketing a cambio de que lo cargaran en la mayoría de las PC de Lenovo vendidas en China. Yang apostó que otros fabricantes chinos actuarían como él, y, gracias a la presión del gobierno, lo hicieron. Las ventas de Windows instalado en PC en China se han triplicado desde que el acuerdo se finalizó el otoño pasado. Dice Ballmer: "Yuanqing hizo una enorme diferencia. Estaba dispuesto a arriesgarse".

Pero Yang es más que un tomador de riesgos, qué más se podría esperar de una persona que creció en un estado comunista, ya que su estilo también es altamente calculador. Colegas de Lenovo quienes han pasado tardes con él jugando Tuolaji, un juego de cartas chino, dicen que estudia sus cartas por mucho tiempo antes de hacer una jugada. Incluso cuando se le repartió una mala mano, trata de encontrar una forma de ganar. Ellos ven paralelos en cómo Yang dirige la compañía: está dispuesto a tomar riesgos, pero solamente si ha estudiado a fondo una situación y piensa que tiene una oportunidad razonable de prevalecer.

JUGADA MAESTRA

Una razón clave por el éxito de Yang es que toma riesgos pero solamente después de mucha consideración. Estudia la situación y realiza una gran apuesta sólo si considera como buenas sus oportunidades de ganar.

No es ningún misterio de dónde provienen estos rasgos. Él recuerda a sus padres como duros dictadores que exigían que estudiara duro y calificara como el mejor de sus clases. Ambos eran cirujanos, sin embargo en la China de los años sesenta eran pagados igual que mano de obra y repetidamente eran enviados al campo para su reeducación y servicio comunitario.

Esto forzó a Yang a madurar rápido. Comenzando a los ocho años, cocinaba las comidas para él mismo y dos hermanos menores sobre un humeante fuego de carbón en el conjunto de viviendas de ladrillos donde la familia vivía en un apretado departamento. El único juguete era una bolsa de canicas; si quería jugar a la pelota, arrugaba una cajetilla de cigarros desechada. Su madre, Wang Biqin, le daba una minúscula mesada, pero rara vez la gastaba porque sabía que ella podía

tomarla de regreso para comprar comida. No conocía nada del mundo exterior. "Era una tragedia, pero también fue una suerte" dice él, recordando. "Si no sabes lo que está sucediendo en el exterior, no sabes de lo que te estás perdiendo".

Contrasta lo marginal de la Hefei de los años sesenta con la vida de Yang hoy en día. En agosto mudó a sus padres, esposa y tres hijos a un departamento en Raleigh dentro de una comunidad enrejada entre un avasallador paisaje forestal. En un caluroso día de verano, los Yang se reúnen emocionados en la sala alrededor de una mesa de centro de vidrio repleta de fruta fresca y galletas, las cuales los niños no tocan. Orgullosamente incita a su hijo mayor, Yang Yiqi, de 11 años, a que mencione las tres metas que le fueron asignadas cuando se fue a un campamento de verano americano. Eran: aprender inglés, hacer nuevos amigos y sobresalir en los deportes. "¿Y alcanzaste tu objetivo?", pregunta Yang. La entusiasta respuesta del niño: "Sí, ¡lo hice!".

Cuando se le pregunta cómo era Yang cuando estaba creciendo, su padre, Yang Furong, se lanza en un largo cuento que hace que toda la familia se ría. Estudió ferozmente para los exámenes de admisión de la universidad nacional. Una tarde, acompañó a toda la familia en una rara salida al cine, pero cuando las luces fueron encendidas al final, descubrieron que su asiento estaba vacío. A mitad de la película se había regresado rápidamente a su casa para estudiar.

Como un adolescente, Yang amaba leer literatura y escribir poesía, pero persiguió una licenciatura en ciencias de computación en la universidad aconsejado por un profesor amigo de sus padres. Seis años después, estaba estudiando en Beijing para terminar su maestría en ciencias de computación y encaminándose hacia una carrera académica cuando vio en un periódico un aviso para un empleo en Legend. En ese entonces, era una compañía de 100 personas que vendía computadoras Sun Microsystems y Hewlett-Packard al por menor. Se enroló como vendedor en una de las pocas compañías realmente impulsadas por el mercado en toda China. Su paga: 30 dólares al mes.

JUGADA MAESTRA

Comprar una marca extranjera establecida y utilizar su nombre es una forma rápida para que una compañía obtenga credibilidad en el extranjero. Sin embargo, puede ser caro, y conlleva riesgos significativos, especialmente si la marca no ha sido muy exitosa para empezar.

Fue una elección afortunada. El CEO de Legend, Liu, había emergido en los años ochenta como uno de los primeros emprendedores de la China moderna. Él y otros 10 investigadores en la academia de ciencias formaron la compañía en 1984. Legend tuvo unos primeros años tambaleantes, pero para cuando Yang llegó ahí, parecía estar sobre una base sólida. Sobresalió como vendedor, y Liu eventualmente lo puso a cargo de pequeños negocios y luego de la crucial unidad

de trabajo de ingeniería. Ahí, llegó a conocer a americanos que trabajaban para Sun y HP, y unió cada pedazo de conocimiento que podía sobre cómo dirigir un negocio exitoso.

Un momento fundamental vino en 1994. Liu estaba tendido en un hospital en Beijing sufriendo de agotamiento y estrés. Legend había comenzado a vender sus propias PC en 1990, pero cuando China abrió su mercado a importaciones directas por gigantes de PC extranjeros, estaba agarrado de una pinza. Como una compañía pública, Legend no recibía apoyo del gobierno como las empresas de PC propiedad del Estado. Sin embargo no tenía la fortaleza financiera de los fabricadores de PC extranjeros. Acostado en cama por semanas, Liu utilizó el tiempo para consultar con sus subordinados. Acabó impresionado con el conocimiento del joven Yang del negocio de PC y su honestidad estilo boy Scout, lo cual no era una pequeña consideración en un tiempo cuando las empresas chinas estaban plagadas de corrupción. Al salir del hospital, Liu decidió seguir con las PC y crear divisiones separadas con Yang de 29 años a cargo.

Lo que logró, superó por mucho las expectativas de Liu. En solamente tres años había transformado a Legend de participante a líder jugador de PC en China. Cambió de utilizar sólo una fuerza de ventas directas a también vender a través de la amplia red de minoristas. Y se concentró en la innovación. Hasta entonces, la tecnología de las PC vendidas en China había estado una generación atrás de la tecnología de aquéllas vendidas en Occidente. Lengend despachó PC basadas en el nuevo procesador Pentium de Intel al mismo tiempo que eran despachadas en Norteamérica. Yang también abrió el ahora amplio mercado de consumidores con PC de bajo costo, súper fáciles de usar. Un modelo de Legend permitía a los novatos de PC configurar una conexión de internet con sólo apretar un botón.

En el camino, aprendió lecciones de administración que después probarían ser vitales. Como el nuevo jefe de la División de PC, supervisaba a varios de los fundadores de la compañía. Esto fue difícil de tragar para ellos. Para empeorar las cosas, no tenía un nervio de diplomático en su cuerpo. Despidió a la mitad del personal, obligó a los administradores a alterar de forma radical la manera en que hacían negocios, les gritaba a las personas cuando se equivocaban e ignoraba las críticas. No era muy chino de su parte. Liu vio que estaba a punto de tener una revuelta en sus manos, así que convocó una reunión administrativa para enfrentarla.

JUGADA MAESTRA

Satisfacer las demandas de los clientes ha sido una estrategia clave de Yang. Creando y comercializando PC baratas, fáciles de usar y rápidas a los nuevos usuarios de computadoras de China ayudó a convertir a la compañía en un fabricante de PC líder en solamente tres años.

"Critiqué a Yang tan severamente que casi rompe llorando", recuerda Liu. "Pero esto tuvo un efecto bueno… Comenzó a cambiar su estilo de trabajo".

Mientras que Yang se volvió más diplomático, se mantuvo como reformador. Cuando la División de PC cambió de edificios en 1997, utilizó la mudanza para romper con el pasado. Insistió en un código de vestimenta más formal y capacitó a todos los empleados en reglas de etiqueta telefónica. Aquí fue cuando hizo que todos se comenzaran a referir a los administradores por sus respectivos nombres.

No fue hasta después que los empleados de Legend entendieron lo que se proponía. Quería que los empleados y administradores pensaran y actuaran como los techies en Silicon Valley, Boston o Berlin. Sabía que a menos que Legend se expandiera más allá de las fronteras de China, no iba a poder igualar el golpe de los gigantes de PC extranjeros. Así que, cuando Liu le entregó el trabajo de CEO en 2001, hizo de la globalización una de sus metas a largo plazo.

Su gran oportunidad llegó en 2003, cuando supo que IBM estaba interesada en vender su unidad de PC grande pero perdedora de dinero como parte de su movimiento hacia servicios. Vio este trato como una manera para Legend, que estaba a punto de cambiar su nombre a Lenovo, a saltar hacia el escenario mundial sin tener que producirlo país por país. Pero el consejo de directores completo se alineó en contra de Yang. Pensemos en lo que estaba esperando que los ancianos de Lenovo hicieran: una compañía de 3 mil millones de dólares con base en China estaría tomando el control del coloso global de 10 mil millones de dólares. IBM prácticamente había inventado la industria de PC; si Big Blue no podía ganar dinero vendiendo estas máquinas alrededor del mundo, ¿cómo podía el pequeño Lenovo esperar en hacerlo mejor? "Todos habíamos construido esta compañía, y nadie quería tomar un riesgo tan grande", explica Liu.

Yang y su equipo trabajaron duro. Realizaron presentación tras presentación ante el consejo hasta que las interminables reuniones tomaron el sentir de un juicio ante tribunales. Estaba bajo extrema presión. Un día, cuando estaba desahogándose en los vestidores después de ejercitarse, su amigo Tian sugirió que se tomaran un sauna para relajarse. Sintió como una epifanía después de que ambos hombres, desnudos, brincaran en una alberca de agua helada. "De repente Yuanquing ya no era una persona seria. Sonreía como un bebé", recuerda Tian. Eventualmente, Yang prevaleció. Acordó en cederle el papel de CEO a un ejecutivo occidental más mundano y convenció al consejo de que podía hacer de las antiguas operaciones de IBM más redituables.

JUGADA MAESTRA

Como muchos agentes de cambio, Yang ha aprendido que las reformas rápidas son mejor implementadas con un toque suave. Al principio, era tan exigente e impolítico, gritándole al personal en público e ignorando las críticas, que su personal casi se amotina.

Hoy en día, los momentos de pura alegría de Yang son raros. Al final de un largo día de trabajo se sienta en una mesa en el Bai Family Restaurant en Beijing, un escenario tan lejos del balcón humeante en Hefei como nos podríamos imaginar. El restaurante está decorado en el estilo del Palacio Imperial de Beijing, y las meseras se visten como princesas de la Dinastía Qing con peinados elaborados y esplendorosamente bordadas vestimentas de seda. Ellas traen plato tras exquisito plato, una sobreabundancia que parece estar diseñada para compensar por las privaciones del pasado de China.

Por un momento, Yang parece relajado. Pero eso es solamente temporal. Un invitado le pregunta qué lo mantiene despierto en las noches, y rápidamente contesta: casi todo. "Tengo muchos sueños de ansiedad" dice él. "Son las emergencias normales de dirigir una compañía todos los días. Un cliente se queja. No somos capaces de satisfacer la demanda. Hay una escasez de partes. Con frecuencia me despierto y paso despierto toda la noche".

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Continuar creciendo el negocio en el mercado doméstico, mientras que también se expande al exterior.

Comprar una compañía extranjera y fusionar eficazmente sus operaciones con las propias.

LA SOLUCIÓN

Moverse rápida y decisivamente para recortar los costos, pero no los gastos de R&D, lo cual mantendrá a la compañía innovándose.

Evaluar las habilidades y capacidades de ambos socios, y asegurarse de tomar toda la ventaja de ellas.

Utilizar el nombre de la nueva adquisición en productos si ayudará a venderlos en el nuevo mercado, pero metódicamente reducir el uso de ese nombre e introducir la nueva marca.

MANTENER LA VICTORIA

Crear una compañía global líder mediante la continua aplicación de ambas culturas, la energía y creatividad de las empresas americanas y la eficacia de la manufactura de los chinos.

YANG YUANQING

11

APOLLONIA POILÂNE Y MISA HARADA: LECCIONES DE PAN Y MODA DESDE EUROPA



ESTRATEGAS

La panadería de Poilâne en Francia es dirigida por la nieta del fundador, quien mantiene la tradición al tiempo que cuidadosamente integra tecnología y estudia en Harvard. Misa Harada ha revitalizado el durmiente milenario negocio con diseños que capturan la mirada usados por celebridades de TV y deportivas, e incluso por los Rolling Stones.

La historia perfil de Poilâne y Misa Harada de 2007 de Amber Haq apareció en *BusinessWeek* en línea.

PLAN DE ACCIÓN

Mantener la reputación de excelencia de la compañía al aferrarse a las prácticas que distinguieron la marca.

Proteger celosamente la relación de la compañía con los clientes, incluso si algunas veces involucra tomar acciones que afectarán las ganancias.

Aprender el negocio de los profesionales de la industria para que la compañía refleje las mejores prácticas comerciales pero explote nuevas oportunidades.

Dar prestigio a la marca al reforzar los lazos con la clientela de gran escala y tiendas.

JUGADA MAESTRA

En un tiempo donde las razones fundamentales mandan, Poilâne sobresale por mantener su compromiso con la alta calidad. La compañía se adhiere a su tradición de hace 75 años de utilizar harina gris molida en piedra en su pan fermentado y todavía depende de que los panaderos corten la masa a mano.

UNA OBSESIÓN POR EL PAN FRANCÉS

Ésta es una historia acerca del pan. Pero también es un cuento de un negocio familiar de tercera generación, una amarga desavenencia fraternal, un trágico accidente de helicóptero, y una joven mujer de repente empujada a administrar un icono de la sociedad francesa al tiempo que completa sus estudios universitarios en Harvard.

Hacer pan puede parecer una tarea prosaica, pero Poilâne no es una simple panadería. Comenzada en 1932 en una pequeña tienda cerca de St. Germain des Près en París, el frente de la tienda de Pierre-Léon Poilâne ha crecido hasta convertirse en un potente símbolo nacional. Las ricas barras de pan oscuras fermentadas —un marcado contraste con la ubicuas, esponjosas y blancas baguettes de Francia— son el estándar dorado para un pan estilo campirano en los supermercados y restaurantes alrededor de Francia. Y ahora, bajo la mano firme de la CEO de 23 años Apollonia Poilâne, cerca de 20 por ciento de la producción de Poilâne es enviada al exterior mediante estafeta aérea hacia devotos clientes en Nueva York, Johannesburgo y Tokio.

Al mismo tiempo, Poilâne mantiene su sentir de artesanía. Camine por una pintoresca calle en el Left Bank y notará una larga fila de sofisticados clientes franceses formados enfrente de la tienda original por su pan y pastelería diarios. Olvidemos bajas calorías y libre de trigo. “Nuestro pan es alimento para el cuerpo”, dice Apollonia Poilâne. Las barras de pan aún son formadas a mano y cocinadas en hornos de madera de ladrillo. Incluso las envolturas de pan y el familiar logo de la compañía tienen una calidad de buen gusto y reservada.

PAN EN LOS HUESOS

Todo comienza con el famoso *miche* de Poilâne, o barra de pan fermentado, hecho de harina gris molida en piedra, sal de la región de Guerande, y un inicio de fermentación que data desde las originales tandas del abuelo de Apollonia. La elección de harina gris es deliberada: después de la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de los panaderos franceses volvieron a utilizar la refinada característica de la harina blanca de las baguettes. (“Una importación australiana” confiesa Apollonia). La barra de pan fermentada de Poilâne, en contraste, retiene más del contenido nutritivo del trigo; y dura una semana.

La propietaria de la tercera generación se mantiene cercana a las filosofías y prácticas comerciales de su abuelo: utilizando los mejores ingredientes, poniendo atención al detalle en cada etapa del proceso, y cuidando las relaciones con clientes de largo tiempo y distribuidores. A esto, ahora agrega administración de marca y una creciente red de distribución internacional.

"Mi abuelo llegó a París desde Normandía para hornear", dice Apollonia. "Nos dedicamos a preservar lo mejor de nuestra cultura culinaria y la compartimos con nuestros clientes".

HERMANOS EN DISPUTA

Apollonia recuerda haber crecido a la sombra de su abuelo, contando barras de pan, distribuyendo galletas en bolsas y haciendo figuras con la masa. Pero la vida familiar dentro de Poilâne no era siempre tan idílica. Mientras que Pierre-Léon aún dirigía el negocio, sus hijos Max y Lionel tuvieron una enorme pelea, y Max se fue para poner su propia panadería en la parte sur de París. Lionel, el padre de Apollonia, tomó el control de dirigir la operación original en 1973.

El distanciamiento nunca es sano. El hermano rival comercializa su casi idéntica línea de repostería bajo el nombre Max Poilâne y los distribuye a supermercados y a través de dos pastelerías en París. Lionel y el resto de la familia lo demandaron por violaciones de marca registrada, pero perdieron el caso cuando las cortes determinaron que Max tenía el derecho de utilizar su propio nombre. Extraordinariamente, Apollonia nunca ha conocido a su tío y se niega a hablar acerca de la batalla fraternal, aunque es claro que la lucha por el nombre de marca aún molesta.

"Estoy completamente decepcionada por la división", dice ella. "Mi preocupación es que tengo a clientes llamándome y diciéndome que consideraron mi pan poco satisfactorio. Luego se dan cuenta de que no es mi pan. Esto es un problema".

JUGADA MAESTRA

¿Cómo puede una compañía mantener las tradiciones que la han hecho grande y al mismo tiempo expandir las capacidades para satisfacer la demanda? Utilizando nueva tecnología de manera prudente. Poilâne puede producir hasta 19 toneladas métricas de pan cada día a través de su "manufacturía": una fábrica que combina maquinaria con técnicas artesanales.

UN TRÁGICO GIRO

Después de la preparatoria, Apollonia tomó la decisión de asistir a la universidad en Estados Unidos, en parte porque su madre, Irena, era polaco-americana. Su ensayo de admisión a Harvard fue sobre la importancia del pan en su vida y cómo algún día ella dirigiría la compañía. "Se podría decir que harina y no sangre

JUGADA MAESTRA

Negocios familiares prósperos, duraderos, con frecuencia tienen una misión que los guía a través de las generaciones. Por 75 años, la meta central de Poilâne ha sido vender pan hecho a mano que sea "alimento para el cuerpo".

fluye por sus venas", dice Geneviève Briere, la gerente de comunicaciones de Poilâne.

Pero Apollonia ni tenía ni idea de qué tan pronto y tan inesperadamente su futura carrera llegaría. En 2002, cuando apenas tenía 18 años, sus padres murieron en un choque de helicóptero a las afueras de la costa de Inglaterra. La estudiante de primer año en Harvard perdió a su familia de la noche a la mañana y tuvo que encargarse del negocio familiar al mismo tiempo que enfrentaba su pena.

Ahora estudiante del último año en economía, Apollonia administra las operaciones de Poilâne del otro lado del Atlántico durante el curso escolar, regresando a París cada cuatro a seis semanas para reportarse. "Ella siempre ha sido hábil para el papel, y era entendido que algún día dirigiría el show", dice Briere.

A pesar de su juventud, la audaz heredera de la dinastía de panaderos franceses está bien en control. Bajo el liderazgo de Apollonia, las ventas anuales de Poilâne han crecido de 11.6 millones (15 millones de dólares) en 2001 a 13.8 millones (17.9 millones de dólares) el año pasado. Aunque es conocida por sus habilidades de toma de decisiones, ella depende de un equipo de *responsables*, muchos de los cuales trabajaron junto a su padre y han estado con la compañía por más de 35 años.

JUGADA MAESTRA

Como muchas otras compañías prestigiosas, Poilâne se asegura de que sus productos sean vendidos primordialmente en instituciones de primera calidad y fomenta estas relaciones.

HACER LA MASA

La administración de Apollonia ya ha ganado alabanzas de los socios de antaño de Lionel. "Respeto por los ingredientes más finos y una pasión por la artesanía fueron inculcados en Apollonia por su padre", dice Ariane Daguin, CEO de D'Artagnan, la tienda al por menor más grande de *foie gras* en Estados Unidos y socia de negocios de hace mucho tiempo. "Admiro esta devoción a la calidad; algo que rápidamente está desapareciendo en un mercado obsesionado con los procesos industriales y objetivos de producción".

La transformación de Poilâne de una panadería local parisina a negocio internacional se debe en gran parte al padre de Apollonia. Cuando Lionel tomó el control del negocio, su misión era preservar las técnicas artesanales y know-how del pasado combinándolos con la mejor tecnología del presente. "Su idea de

'innovación retro' es la piedra angular del éxito de nuestro negocio", dice Apollonia. Conocido por pasar tiempo con los artistas y filósofos del Left Bank, Lionel encarnaba el estilo de vida epicúreo.

Para expandir el negocio, abrió una "manufacturía" (una especie de fábrica de pan) en Bièvres, cerca de París, que emplea a 50 panaderos trabajando veinticuatro horas para alimentar 24 hornos de madera. También lanzó distribución internacional a través de tiendas minoristas de terceras personas y abrió la primera boutique inglesa de la compañía, en Elizabeth Street en Londres. En el último año antes de su muerte, lanzó las ventas por internet, que ahora son responsables de 20 por ciento de las ganancias.

JUGADA MAESTRA

Para que un negocio crezca globalmente, debe estar dispuesto a aceptar nuevas redes de distribución. Poilâne se trasladó en línea a finales de los años noventa, y ahora las ventas por internet son responsables de 20 por ciento de las ganancias.

Pero incluso conforme las ventas aumentaban y Poilâne se convertía en una marca reconocida internacionalmente, Lionel se resistió a industrializar sus procesos. "Sería tonto asumir que no utilizamos cierta tecnología para hacer nuestro pan", dice Apollonia. "Pero nos aferramos a ciertos fundamentos. Bièvres es una 'manufacturía', no una fábrica porque utilizamos manos, no máquinas". La masa aún es cortada a mano, y el "acrisolar" o dejar que la masa descanse sobre una tela húmeda antes de ser horneada, es realizado naturalmente. La compañía ahora produce de 12 a 19 toneladas métricas de pan por día, cerca de 20 por ciento del cual está destinado a mercados internacionales.

JUGADA MAESTRA

Para garantizar la satisfacción del cliente Poilâne cumple sus promesas. Como resultado, Apollonia es conocida por rechazar pedidos si no puede garantizar su entrega (y por lo tanto pan fresco) dentro de dos días.

.

EL PAN ES VIDA

Hoy en día, Poilâne obtiene 80 por ciento de sus ventas de los distribuidores minoristas, incluyendo algunos de los nombres más prestigiosos en el negocio gastronómico -Agata y Valentina en Nueva York, Takashimaya en Japón, y la cadena de supermercados de lujo Monoprix en Francia y Alemania. El pan es servido en restaurantes tales como Mirabelle y The Ivy de Londres. "Poilâne se mantuvo fiel", declara Jean-Louis Dumonet, chef ejecutivo en SnAKS en Saks en Nueva York y *maître cuisiner* de Francia. "No se han desviado de su marca. Ellos entienden que la receta y preparación son sanas y naturales, algo que valoro como chef".

JUGADA MAESTRA

Algunas veces incluso negocios familiares increíblemente exitosos desaparecen cuando los fundadores mueren. Poilâne ha prosperado porque cada generación ha entrenado a la siguiente y ha mantenido un cuadro de administradores leales, bien entrenados.

El próspero negocio de internet es el medio más reciente de Poilâne para llegar a clientes demandantes alrededor del mundo. Su clientela global incluye a estrellas de cine de Hollywood y titanes de la industria francesa del entretenimiento. Apollonia dice que ella prefiere rechazar pedidos si la entrega no puede ser garantizada dentro de 24 a 48 horas. Y a pesar de que es sabido que también distribuye pan al Elysée Palace, ella no comenta acerca de clientes específicos.

"En Francia tenemos un dicho, '*Le pain, c'est la vie'* (el pan es vida)", dice Apollonia. "Es el común denominador de todas las civilizaciones, y un amigo es alguien con quien compartes tu pan". Por 75 años, ésta es la forma en que Poilâne ha visto su papel en las vidas de los clientes. Ahora, para la joven mujer tomando el control de un icono francés, el pan es más que nunca un asunto familiar.

HARADA: FABRICANTE DE SOMBREROS PARA LAS ESTRELLAS

El sentido del estilo de Misa Harada siempre ha estado informado por la rebelión. Así que cuando la emprendedora y diseñadora de sombreros japonesa decidió lanzar su propio negocio a finales de los años noventa, su meta era romper con el milenario statu quo y utilizar diseños eclécticos, avant-garde para atraer una clientela más joven, más consciente de las tendencias. ¿El resultado? Hoy en día, Harada es la guía en la moda en sombreros, con diseños que visten las cabezas de estrellas de TV, figuras del deporte e incluso a miembros de los Rolling Stones.

En lo que parecía un negocio anacrónico, Harada ha redefinido exitosamente la moda del sombrero para una nueva audiencia global. Ella estableció un derecho de propiedad único en 1998 sin ningún financiamiento externo y registró ganancias de 120 000 dólares en el primer año. Actualmente, sus ventas rondan justo por debajo de 1 millón de dólares anualmente y su reconocimiento de marca está a la alza internacionalmente.

JUGADA MAESTRA

Como muchos emprendedores exitosos, Misa Harada estudió bajo la tutela de un maestro y aprendió lo básico del negocio antes de encaminarse por su parte.

De estudiante rebelde a innovadora internacional, Harada ha llegado lejos desde su conservadora formación en Japón. Nacida en 1968 en Nagoya, se fue a Londres en 1987 para asistir a la universidad. Pero su recién obtenida libertad y el escenario de

la moda de los años ochenta, el cual casaba el estilo callejero con la música punk, alimentaron su energía creativa. Abandonó los estudios, se inscribió en el Royal College of Art, y tuvo su primera prueba para hacer sombreros.

"CAPTURAR EL ESPÍRITU DEL TIEMPO"

Hoy en día, ella comercializa un deslumbrante rango de estilos: Trilby en sorprendente rosa, gorras Bakerboy demasiado grandes, sombreros en forma de campana asimétricos en algodón Liberty, y con accesorios de seda, cuero, hebillas de metal o cristal Swarovski. El estilo es al mismo tiempo vanguardista, moderno y elegante. "Diseñar es acerca de capturar el espíritu del tiempo", dice Harada. "Me interesan los movimientos callejeros y traducirlos en una expresión de 3-D que se puede usar".

Empujada al mundo real después de graduarse de la Royal College of Art en 1994, Harada comenzó a trabajar con el diseñador Frederick Fox, quien distribuía sombreros a la reina. Ahí, ella diseñó *haute couture* y líneas comerciales y aprendió los trucos del negocio, desde diseño y materiales hasta control de calidad y administración de costos. "Mantener un negocio de sombreros es difícil", dice ella. "La competencia es feroz, los costos de producción son altos y el valor de marca es primordial".

Peor, no es un mercado muy grande. En Inglaterra, el número de diseñadores de sombreros es tan pequeño que el Departamento del empleo ni siquiera tiene estadísticas. El Buró de Censo de Estados Unidos cuenta a 251 fabricantes de sombreros, con las ventas al por menor llegando a un total de 978 millones de dólares en 2005, la mayoría de esto de gorras de béisbol. El mercado de los sombreros lujosos es aún menor, desde que la industria del sombrero decayó rápidamente en los años sesenta. Pero desde los ochenta, ha comenzado a regresar, con un crecimiento anual de 5 a 10 por ciento, impulsado en su mayoría por las elecciones de moda de los iconos de la industria del entretenimiento.

JUGADA MAESTRA

Tener seguidores entre la elite de la moda ayuda a darle a una compañía una imagen de estilo. Harada obtuvo su gran oportunidad cuando convenció a una revista de moda que exhibiera algunos de sus sombreros, y la estrella de pop Janet Jackson decidió hacerle una encomienda.

SOMBREROS SORPRENDENTEMENTE ECONÓMICOS

La gran oportunidad de Harada vino en abril de 2001. Había hecho fuertes vínculos en el mundo de la moda y había logrado obtener una serie de sombreros exhibidos en la revista *ID*. La estrella de pop Janet Jackson los vio ahí y le hizo una encomienda para diseñar sombreros para la próxima gira mundial de la estrella.

JUGADA MAESTRA

A veces las marcas de moda pierden su estatus una vez que han desarrollado un séquito masivo. Esto no le ha sucedido a Harada por que la compañía continúa produciendo sombreros sencillos, artísticos.

Éste fue el catalizador para una entrada exitosa en la industria de la música y el cine. Los sombreros de Harada ahora regularmente adornan las páginas de revistas como *Vogue, Harper's Bazaar* y *W*, al igual que aparecieron en las cabezas de personajes de series de TV como *Sex and the City* y *Ally McBeal*. Ella ha vestido a Scissor Sisters y el año pasado ganó un trabajo para distribuir sombreros a Mick Jagger y al resto de los Rolling Stones para su gira mundial más reciente.

Dichos tratos de alto perfil han ayudado a Harada a incrementar las ventas anuales en 23 por ciento mientras mantiene los márgenes de ganancias de alrededor de 60 por ciento a través de sus colecciones. Sin embargo sus sombreros son sorprendentemente económicos, con frecuencia en el rango de unos pocos cientos de dólares.

MATERIA DE DOCUMENTAL

Harada permanece como única diseñadora y retiene el completo control sobre las operaciones, ayudada por un equipo de seis gerentes. Su hermano Shintaro dirige su negocio en Japón. A través de la compañía, ella ha tratado de inculcar una cultura que se centra en cultivar relaciones a largo plazo, manteniendo la alta calidad y los costos bajos a través de contratos de compra ventajosos.

Pero el éxito comercial no ha disminuido la admiración que Harada disfruta del mundo de la moda. "Los diseños ordenados, sencillos, brillantes de Misa hacen piezas de arte realmente interesantes", dice Ian Bennett, un fabricador de sombreros independiente y profesor de sombrearía en el Royal Academy of Art. "Ser un individuo es difícil en este mercado".

Siendo una estrella ascendiente en los círculos de la moda de Londres, Harada disfruta un status incluso más alto en Japón, donde es considerada una súper cool gurú de la moda. Recientemente fue exhibida en una serie de documentales de tres meses de duración producida por la difusora nacional japonesa TBS titulada *Zyonetsu Tairiku* (*Continente de pasión*), y ha sido encomendada a escribir un libro de estilo de vida. Su colaboración con los minoristas japoneses se extiende al cambio de nombre interno de ciertas tiendas departamentales japonesas, incluyendo Isetan, Hank-Yu y Estnation.

Para abrirse hacia nuevos mercados, Harada ha establecido líneas para mujeres y hombres

JUGADA MAESTRA

No asumir que alta moda significa precios altos. Harada creó una marca en boga al crear productos que atraen a los sofisticados de todos los ingresos.

y recientemente lanzó una línea para bebés, la cual con rapidez está ganando clientes en Japón. Hoy en día, Harada saca 300 estilos en seis amplias colecciones cada año. “Hago sombreros para personas que se mueven con los tiempos, iconos de la vida diaria”, dice Harada. “Como ellos, no me apego a los convencionalismos. No tengo miedo de tomar riesgos”. Aparentemente tampoco lo están sus leales clientes. ¡Nos quitamos el sombrero ante Harada!

LUNES

LUNES POR LA MAÑANA...

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Crecer una marca de alto perfil, lujo y altas ganancias en una industria nicho.

Abrir sucursales en nuevos mercados extranjeros preservando el estilo autógrafo de la compañía.

LA SOLUCIÓN

Expandir el rango de bienes vendidos, pero asegurarse que todos ellos mantengan los estándares de la compañía.

Mantener el control de las operaciones, especialmente los procesos creativos que están en el corazón del negocio.

Mantener el compromiso con las tradiciones que definen la marca, ya sea creando productos con ingredientes naturales o diseños sencillos, artísticos.

MANTENER LA VICTORIA

Garantizar la longevidad de la empresa al invertir en entrenamiento de los gerentes y transmitiendo una devoción a la misión de la compañía.

APOLLONIA POILÂNE y MISA HARADA

12

ROBERT FUNK: LA ESTRATEGIA DE TRABAJADORES TEMPORALES DE EXPRESS PERSONNEL PARA UN CRECIMIENTO PERMANENTE



PLAN DE ACCIÓN

Estar a la búsqueda de oportunidades en negocios en problemas.

Retener al personal experimentado.

Concentrarse en contrataciones flexibles, temporales cuando los recursos son limitados.

No perder de vista la meta de proporcionar trabajo para muchos.

ESTRATEGAS

Mientras los rivales se concentraban en búsquedas de ejecutivos, Robert Funk de Express Personnel lo hacía en colocar a trabajadores suplentes. Aquí está cómo resultó su apuesta.

El perfil de Robert Funk por Stacy Perman de 2005 apareció en *BusinessWeek* en línea.

ESTRATEGIA PERMANENTE

Una serie de eventos afortunados impulsaron a Robert Funk, el hijo de un vaquero, de la pobreza rural a dirigir un imperio de franquicias de miles de millones de dólares. En 1965 y apenas saliendo de la universidad, Funk había planeado regresar al minúsculo Duvall, Washington, para comprar la granja lechera de su primo. Éste, sin embargo, no estaba del todo listo para vender; le dijo que consiguiera un trabajo y regresara en dos años.

Así que Funk, que había obtenido una maestría en administración de negocios y teología de la Universidad Seattle Pacific, acudió a ACME Personnel Services, una empresa de colocación de personal profesional. ACME lo colocó en la oficina de Seattle del gigante de datos financieros Dun & Bradstreet donde manejaba los reportes de créditos.

A Funk no le gustaba mucho el trabajo, y cuando lo dejó tres meses después, le dijo a ACME que era más apto para ayudar a las personas que para llevar reportes de crédito de las compañías. Como resultó ser, ACME estaba impresionado con Funk y le ofreció un puesto en sus oficinas de Oklahoma. Su primo decidió no vender la granja, y Funk permaneció en ACME cerca de 20 años.

HOMBRE EN ASCENSO

Cuando el presidente de ACME murió inesperadamente en 1983, Funk, que para entonces se había convertido en vicepresidente, formó un equipo con dos socios y decidieron comprar 6 de las 84 franquicias de la compañía. Era una apuesta: no solamente era éste un periodo de inestabilidad económica, ACME estaba al borde de la bancarrota. “Era la peor recesión desde las tormentas de tierra de 1939”, dice. “Y apenas teníamos lo suficiente para las nóminas el primer año”.

Convencido de que podía transformar a la empresa, Funk hipotecó su casa y 20 hectáreas de terreno a las afueras de Tulsa e invirtió todos sus ahorros en el negocio. Luego pidió prestados 150 000 dólares a un banco local. En los primeros días, mantuvo los gastos fijos bajos al tener a su esposa, Nedra, manejando toda la contabilidad y el mantenimiento de registros. Y en lugar de recortar personal, Funk mantuvo a los empleados experimentados; un gasto financiero considerable, pero con ello vino dedicación y lealtad que él acredita para la supervivencia de la compañía.

En un movimiento estratégico que ahora Funk llama “fortuito”, mientras que todos sus competidores continuaban concentrándose en

JUGADA MAESTRA

Como muchos emprendedores, Robert Funk encontró el éxito en parte porque estaba dispuesto a realizar una gran apuesta cuando una gran oportunidad llega. Cuando el presidente de ACME murió, Funk hipotecó su casa y recurrió a sus ahorros para comprar seis franquicias.

reclutamiento de ejecutivos, sus recién nombrados Express Personnel Services decidieron concentrarse en contrataciones flexibles, temporales. Contrató un equipo de marketing para sacar y vender el concepto. "Esto fue contrario a las expectativas lógicas", él dice. "En una recesión, generalmente las personas de ventas y marketing son las primeras en ser despedidas".

JUGADA MAESTRA

Solamente porque ciertos gigantes de la industria han desechado a algunos sectores no quiere decir que otros no podrían convertirlos en nichos redituables. Express ha crecido a ser una compañía de 1.3 mil millones de dólares al concentrarse en servir a clientes pequeños y medianos.

RECURSO DE FILTRO

La empresa despegó trayendo 2 millones en ganancias en su primer año. El siguiente año, Funk compró los derechos para 30 franquicias de ACME a lo largo del país. Hoy, preside una compañía de colocación de personal profesional con base en Oklahoma City con cerca de 500 oficinas en Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica y Australia. El año pasado, Express registró 1.3 mil millones de dólares en ganancias y colocó a cerca de 300 000 personas.

Funk, quien también es dueño del equipo de hockey los Oklahoma Blazers y de Express Ranches, una de las ganaderías más grandes del país, dice que toma su filosofía de negocios del gurú motivacional de ventas Zig Ziglar. "Si ayudas a suficientes personas, el dinero corre hacia la puerta", dice. "Estamos en esto para ayudar a las personas y hemos tenido éxito. Le hemos encontrado trabajos a cientos de miles de personas, y con las franquicias hemos ayudado a personas a que tengan sus propios negocios".

Ahora la sexta más grande compañía de colocación de personal en Estados Unidos, detrás del líder de la industria Manpower, la empresa privada Express sigue creciendo para expandir su ya profunda base de datos y suministrar talento con poca anticipación. "Dada nuestra experiencia en una mala economía, nos convertimos en un verdadero recurso de filtro. Y en una buena economía, sabemos cómo reclutar cuando hay una escasez de talento".

JUGADA MAESTRA

No es suficiente sólo articular una misión para la organización. La misión necesita ser una que resonará e inspirará a las personas. La misión de Express: "Estamos en esto para ayudar a las personas".

FUERZA CAMBIANTE

Las ventas brincaron 30 por ciento en 2004, según Funk, y Express introdujo 58 nuevas ubicaciones. Para 2009, él espera que su negocio se duplique a 900 y llegue a los 2 mil millones de dólares en ganancias.

Los cambios tectónicos que han golpeado a la fuerza de trabajo americana en recientes años a

JUGADA MAESTRA

Frecuentemente, las personas que compran negocios en problemas tratarán de frenar los costos recortando personal. Pero al aferrarse al personal experimentado, Express sobrevivió a los tiempos difíciles y también ganó la lealtad de los empleados.

través de despidos y subcontratación, al igual que una fueza laboral cada vez más móvil interesada en flexibilidad, han significado que más compañías y contrataciones potenciales estén acudiendo a compañías de colocación de personal.

Según las estadísticas del Buró de empleo en Estados Unidos, 9 de cada 10 negocios ahora utilizan los servicios de una compañía de la industria de colocación de personal, con más de un tercio de aquellos encuestados diciendo que planean incrementar la práctica. Y la American Staffing Association reporta que la colocación de trabajos temporales ha estado aumentando 10 por ciento anualmente en los últimos siete años. En 2003, la industria de colocación de empleos ganó 63.3 mil millones de dólares, con la gran mayoría —56 mil millones de dólares— viniendo de colocación temporal.

ATRACTIVO DE LA FLEXIBILIDAD

Express proporciona personal temporal y permanente a los sectores de la industria profesional, clerical y light. A diferencia de algunos competidores, se concentra mayormente en empresas pequeñas y medianas. Además, ofrece a los clientes un rango de servicios de valor agregado. "Nos damos cuenta de que la mayoría de estas compañías no quieren tratar con el tiempo y gasto de tener su propio departamento de recursos humanos", dice Funk. Así que Express les proporciona un servicio de nómina, administración de seguro médico y fondo de retiro, servicios de consultoría de beneficios y legales, basado en la Web.

JUGADA MAESTRA

En una economía ferozmente competitiva, las compañías que ganan son las que ofrecen servicios de valor agregado. Express, por ejemplo, proporciona servicios administrativos de nómina, seguro médico, y fondo de retiro basados en la Web.

Funk anima a las compañías a mantener 20 por ciento de su personal como contrataciones flexibles, permitiéndoles mantener vigilada la economía y el activo de empleados prospectos. Cuando el negocio se levante, los trabajadores temporales pueden ser cambiados a la nómina permanente.

¿Cómo funciona todo esto en la práctica? Como un ejemplo, Funk cita una empresa de manufactura que recientemente necesitaba 30 personas para trabajar entre 6 semanas y 12 semanas. En media hora, Express fue capaz de entrar en sus archivos de inventario y ensamblar un grupo de contrataciones potenciales. Durante su empleo temporal, todo el

papeleo y la nómina fueron manejados por Express, reduciendo la carga sobre la compañía de manufactura.

MÁS QUE "CARAS BONITAS"

Cuando Funk tomó el timón, Express estaba dividida en partes iguales entre propiedad de compañías y franquicias. Se dio cuenta de que las franquicias eran mucho más agresivas en su marketing y ganaban más que sus contrapartes corporativas. Así que para ayudar a la compañía a crecer sin mucho capital a la mano, cambió completamente a un modelo de franquicias.

Al pasar de los años, sin embargo, esa estrategia ha crecido para abarcar parte del deseo de Express de construir relaciones con sus clientes y las comunidades en las cuales opera; esfuerzos que son más exitosos en las manos de las franquicias locales que conocen sus ciudades y pueblos. "Todo es acerca de las relaciones", dice Funk.

Jean Goetz, quien ha operado una franquicia de Express con su esposo, Carl, en Fort Lauderdale, Florida, durante los últimos 14 años, mantiene perfiles detallados de cada contratación potencial y se reúne con ellos personalmente cuando un pedido de trabajo entra; un proceso que ella cree que proporciona una mejor puntuación para las compañías. "No solamente enviamos caras bonitas, lo cual he notado que algunos de nuestros competidores hacen" dice Goetz. "Evaluamos a cada persona".

SIGUIENTE MOVIMIENTO

Funk, por supuesto, tiene planes aún más grandes. "Eventualmente nos veo como el número uno en Estados Unidos", dice. "Tengo 64 años. Estoy viejo. Tenemos que llegar a eso más rápido que la mayoría. Ya veremos dónde estamos en 2009 y determinaremos qué se necesita para llevarnos ahí a través de un crecimiento interno. No tenemos planes de fusionarnos o realizar adquisiciones".

Mientras tanto, ha comenzado a otorgar franquicias de sus operaciones de ganado y espera expandir el negocio hacia Europa Oriental y América del Sur. "Supongo que he regresado a mis raíces", dice. Robert Funk puede estar de regreso en el rancho, pero ha llegado muy lejos de la granja.

JUGADA MAESTRA

Para ayudar a crecer a la compañía que está corta en efectivo, considere cambiar a un modelo de franquicia. Express ha descubierto un beneficio adicional: las franquicias pueden disfrutar de relaciones más profundas con las comunidades.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Tomar el control de un negocio que se balancea en el filo de la bancarrota en un tiempo que la economía es débil.

Crecer el negocio a pesar de la falta de capital.

LA SOLUCIÓN

Descubrir cuáles segmentos del mercado han sido ignorados o pobremente servidos por los competidores, y entrar con rapidez para establecer un dominio en esas áreas.

Mantener los gastos fijos tan bajos como sea posible sin despedir al personal veterano que puede ayudar a la compañía a navegar a través de la difícil transición.

Financiar una expansión hacia nuevos mercados al depender de franquicias.

Formular una visión y misión convincentes, y utilizarlas para guiar a la compañía.

MANTENER LA VICTORIA

Evitar complacencia al agregar franquicias en nuevos mercados y empujar fuerte para ser los número uno de la industria.

Aplicar las mismas estrategias ganadoras que ayudaron a hacer a la compañía exitosa para los negocios secundarios.

ROBERT FUNK

13

ROGER Y CYNTHIA LANG: DE SILICON VALLEY A SUN RANCH



ESTRATEGAS

El antiguo CEO tecnológico Roger Lang y su esposa aspiran convertir su rancho de Montana en un próspero negocio sin lastimar el ambiente.

Esta historia de 2005 por Sarah Lacy apareció en *BusinessWeek* en línea.

PLAN DE ACCIÓN

Mantener el compromiso en "hacer lo correcto", a pesar de que puede resultar costoso inicialmente.

Expandirse hacia negocios suplementarios prometedores que podrían reforzar las fortunas de la compañía.

Estar dispuestos a utilizar los ahorros o eliminar empresas como caridad para perseguir una visión.

Entender que los emprendedores son personas de "ideas", con frecuencia vendiendo un negocio sólo para comenzar el siguiente.

PRINCIPIOS EN PRÁCTICAS

Algunos años atrás, Roger y Cynthia Lang se encontraron a sí mismos con mucho dinero y aún más tiempo libre. La compañía de software de Roger, Infinity Financial Technology, se había vuelto pública en 1996, y solamente dos años después fue adquirida por SunGard Data Systems por unos reportados 313 millones de dólares, dejándolos millonarios por mucho.

Como estereotípicos californianos, los Lang aman el exterior y son apasionados de la conservación. Así que, con todo ese dinero, decidieron poner sus principios en práctica. Ese mismo año compraron el rancho del actor de cola de caballo Steven Segal en Cameron, Montana, y se dispusieron a probar que criar ganado puede ir de la mano con ideales ambientales.

"LO CORRECTO DE HACER"

Utilizando algo de su perspicacia de negocios de Silicon Valley, también aspiraron a ganar un buen dinero. "Hay todo tipo de conflictos en el panorama Occidental", dice Roger. "No sé si resolverlos va a ser el resultado de este experimento, pero puedo tratar. Y puedo hacer una diferencia a nivel local".

Hoy en día los Lang presiden sobre un imperio miniatura en el Treasure State. Sun Ranch es una extensión de 18 000 hectáreas que cría carne de res orgánica alimentada de pasto. Adyacente a Papoose Creek Lodge está una lujosa estación remota de viajeros, y su complejo de Madison Bend a una milla de distancia incluye tienda general y cabañas de bajo precio.

Además de todo esto, los Lang han donado casi 7 000 hectáreas a Nature Conservancy of Montana y están realizando diversos proyectos laterales amigables con la ecología, como construir un criadero para truchas nativas. "No creo que ganemos dinero de eso", dice Roger. "Algunos de nuestros proyectos son más filantrópicos que relacionados con negocios".

JUGADA MAESTRA

Crear un negocio perfectamente "verde" puede requerir una infusión de dinero y producir escasas ganancias, por lo menos a corto plazo. De hecho, los Lang consideran algunos de sus proyectos como filantrópicos.

CUTÍCULAS DE UNA VAQUERA

No es un Green Acres, y Roger tampoco es exactamente el hombre Marlboro. No utiliza un sombrero de vaquero, chaparreras, ni nada con un flequillo, y está incómodo sobre un caballo. Y como cualquier CEO eficaz, él delega la mayoría de la actividad de cada día a su gerente de rancho.

Él es parte del grupo de rancherías locales pero es muy franco acerca de ser un techie de corazón. Incluso habla acerca de su amor por la ranchería en lenguaje

geek. "Estoy intrigado por encontrar ecuaciones sostenibles", dice, describiendo cómo llegar a compromisos entre los rancheros, cazadores y ambientalistas.

Cindy se mezcla un poco más. A diferencia de Roger, ella está muy cómoda en el caballo, y una vez que se estableció en Montana, la citadina de antaño se vio a sí misma vistiéndose para el papel. Ella recuerda cuando recogió a su hermana en el aeropuerto la primera vez que los visitó. "Estaba manejando una gran pick up con jeans sucios y mugre debajo de mis uñas", recuerda Cindy. "Me dijo, '¡Nunca pensé que te vería así!'".

JUGADA MAESTRA

Es posible entrar en un campo en el que no se tiene experiencia. Roger Lang se sentía incómodo sobre un caballo cuando compró el negocio de ranchería. La clave: él sabe lo que no sabe y está dispuesto a delegar.

TRABAJO EN PROGRESO

Puede ser raro que CEO tecnológicos se vuelvan rancheros, pero no es poco común para los emprendedores "retirados" que se encuentren a sí mismos dirigiendo una compañía otra vez. John Nesheim, que enseña espíritu emprendedor en la Universidad Cornell y es el autor de *High Tech Startup*, compara el inextinguible instinto emprendedor con un hombre joven que apenas ha comenzado a fijarse en las niñas por primera vez y "no vuelve a ser el mismo".

La mayoría de los emprendedores son visionarios, Nesheim nota, y esa cualidad no desaparece simplemente porque ellos hacen efectivo. "Puedes estar en la ópera, en la regadera, o pescando, y —¡Bing! ¡Bing! ¡Bing!— ideas están saltando en tu cabeza, y no parece detenerse", dice.

Para los Lang, la meta no es subsidiar los negocios de Sun Ranch, sino convertirlos en operaciones redituables, prósperas y hacerlo sin comprometer los estándares ecológicos. Todavía es un trabajo en progreso. La pareja compró la tienda local hace dos años y la ha hecho rentable. El Papoose Creek Lodge con cinco años de edad, deberá terminar sin pérdidas este año o el siguiente.

¿Y el rancho? Está agregando una división de consultoría para transmitir consejos amigables de ecología. Por ejemplo, en lugar de dispararles a los lobos, su ranchero principal los intimida al dormir junto al ganado.

Los Lang esperan que la consultoría despegue; de otra manera, no es probable que el rancho obtenga ganancias. Es difícil lograrlo como ranchero estos días, y Sun Ranch no es la excepción.

JUGADA MAESTRA

Frecuentemente, fundadores de compañías se mueven hacia un nuevo negocio después de "retirarse" o haciendo efectivo. Una vez que tienen el bicho emprendedor, quieren perseguir su siguiente gran idea.

Los márgenes son estrechos, rastrear los precios de las materias primas se ha vuelto esencial, y la mayoría de los ranchos de Montana no son lo suficientemente grandes para hacer que las economías de escala funcionen. Es por esto que con frecuencia se escucha a voceros de grupos conservacionistas lamentándose de que la mayoría del Occidente está desapareciendo debajo de subdivisiones y centros turísticos.

RETIRO EN BRASIL

Lang ha visto rancheros exacerbar esta tendencia al pedir prestado dinero para correr más ganado con la esperanza de un gran año, solamente para verse a sí mismos destruidos cuando los precios se desploman.

Agregue a esto los costos ocultos de ser amigables con la ecología. Dado que los Lang no quieren sobrepastorear el terreno, tienen menos ganado del que otros podrían tener en tal área. Y han instalado un costoso sistema de enrejado plegable que permite que los alces migrantes puedan pasar a través de su propiedad. Éstos son proyectos que muchos otros rancheros en el área no podrían permitirse intentar, incluso si quisieran, dice Roger.

La explayada extensión de Montana no es el único proyecto en el plato de los Lang. En 2000, Roger fundó Transaria, actualmente un negocio de 50 personas a cerca de una hora de distancia en Bozeman, Montana, que proporciona acceso de alta velocidad a Internet a las comunidades rurales. Y una vez que su hijo de 15 años se vaya a la universidad, Cindy planea establecer una fundación para financiar programas de baile en California.

Cuando no están en Silicon Valley o en la casa en el campo, los Lang escapan a su retiro vacacional en Brasil. "Hay tres Cindys muy diferentes", explica acerca de su estilo de vida. "La sofisticada californiana miembro del consejo, la vaquera y la que ama la diversión, dispuesta a todo, en Brasil".

JUGADA MAESTRA

Algunas veces servicios suplementarios pueden producir más ganancias que el negocio principal. Es tan difícil hacer a los ranchos rentables estos días que los Lang han abierto una tienda general local, una posada y una división de consultoría para compensar las pérdidas.

VALORES FAMILIARES

Para que no parezcan como superhéroes, Cindy admite que los muchos hobbies y empresas de negocios vienen con un precio. Ambos viajan de ida y regreso entre Montana y California, donde su hogar primario está localizado, asegurándose de que alguien esté ahí para llevar a su hijo más joven a la escuela todos los días. Y cuando están en el rancho o posada, trabajan largos días.

"Mis amigos me describen como un jet setter", dice Cindy. "Pero cuando voy a Montana, mi día empieza a las seis de la mañana, y no regreso hasta las 11:30 de la noche. Uno de los retos a los que te enfrentas definitivamente es a mantener a la familia unida". Como la mayoría de los emprendedores saben, ésa es una conversación totalmente diferente.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Realizar la transición hacia una nueva industria en la cual incluso a los profesionales les resulta difícil obtener ganancias.

Crear un negocio lucrativo que también sea ambientalmente sano.

LA SOLUCIÓN

Reconocer que los emprendedores "seriales" no son poco comunes y pueden encontrar éxito en comienzos subsecuentes.

Aplicar el know-how de negocio a la nueva empresa, pero reconocer las propias limitaciones y contratar a veteranos para que manejen los asuntos de todos los días.

Ser realistas acerca de los costos involucrados en dirigir una compañía ecológicamente amigable. Analizar los gastos y ser cuidadosos en identificar los costos ocultos.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar siguiendo la pasión por el negocio, pero esforzarse por un balance para que el trabajo no deje fuera la vida familiar.

ROGER y CYNTHIA LANG

LA GENERACIÓN MYSPACE

Viven en línea. Compran en línea. Juegan en línea. Su poder está creciendo. La juventud de hoy tienen diferentes hábitos en línea, y los jóvenes que ahora dirigen las redes sociales pueden proporcionar ideas invaluables a los comerciantes. Entrar a estas redes sociales con comunidades auténticas existentes es una mejor apuesta a intentar crear una de la nada. Pero es importante sopesar los riesgos de asociarse con o adquirir una red social de rápido crecimiento, ya que el modelo comercial aún no está probado.

RED SOCIAL

Los Toadies se separaron. Fue hace cuatro años, cuando Amanda Adams tenía 16 años. Ella manejó hacia Dallas desde los suburbios de Plano, Texas, en una noche de escuela para escuchar el último set de dos horas de la banda de rock local, la



cual se había vuelto nacional con un disco hit en 1995. "Las lágrimas corrían por mi cara", recuerda ella con un ligero acento texano en su voz. Durante el largo verano que siguió, Adams recurrió a la Web en busca de consuelo, conectando el nombre del cantante principal en Google repetidamente, hasta que al fin su nuevo grupo salió. Lo encontró en Buzz-Oven.com, un sitio Web de sistema de redes sociales para los adolescentes en Dallas.

Adams saltó sobre la red de Buzz-Oven, publicando un autorretrato en línea (pelo oscuro amarrado en una cola, lengua afuera, ojos ridículos para la cámara) y enumerando su música favorita para poderse conectar con otros fans de Toadies. Pronto estaba en dirección hacia reuniones bisemanales en el airoso loft de Buzz-Oven en el centro de Dallas y ayudando a otros "buzzers" a juzgar a sus grupos favoritos en sesiones maratónicas de lucha de los grupos musicales. (Buzz-Oven.com promociona a los ganadores.) En su escuela Frisco High —y en centros comerciales y conciertos— repartía los CD muestra de Buzz-Oven gratuitos estampados con un gran logo de Coca-Cola Inc., la cual respalda al sitio con la esperanza de llegar a más adolescentes en su home turf. Adams también llevó a docenas de amigos a los conciertos que Buzz-Oven patrocinaba cada par de meses. "Era increíble, algo de lo que podía presumir", dice Adams, ahora de 20 años y aún una buzzer activa.

Ahora que está en su segundo año en la North Texas University en Denton, está en línea más que nunca. Son las 7 p.m. un sábado reciente, y ella acaba de sudar a través de un examen en línea para su clase de administración de publicidad. (El examen estaba "totalmente fuera de control", escriben los compañeros de clases en un tablero de mensajes de la escuela minutos después.) Ella revisa la entrada de blog de una amiga en MySpace.com para saber dónde será la fiesta esa noche. Luego inicia una conversación de Instant Messenger (IM) acerca de los planes para la noche con algunos amigos.

JUGADA MAESTRA

Para los adolescentes y veinteañeros, una red social es más que un medio de comunicación. Es donde gastan gran parte de su tiempo.

JÓVENES, GRUPOS DE MÚSICA, COCA-COLA

Al mismo tiempo, su novio le manda por IM el vínculo para una tienda para que vea la nueva PC que se acaba de comprar, y empieza a platicar con él. También está promocionando el siguiente concierto de Buzz-Oven al pegar con tachuela los volantes en los perfiles de MySpace de varios amigos, y está actualizando su propio blog Xanga.com, otra red social que utiliza mayoritariamente para publicar fotografías. La televisión está puesta en TBS, la cual pone un flujo constante de repeticiones como *Friends* y *Seinfeld,* Adams tiene una televisión en

su cuarto al igual que en su sala, pero mantiene el volumen apagado para poder escuchar los iTunes a través de las bocinas de su computadora. Simultáneamente, platica con su compañera de cuarto Carrie Clark, de 20 años, quien está haciendo prácticamente lo mismo desde su laptop en la cama.

Acabamos de entrar al mundo de lo que se podría llamar Generación @. Estar en línea, ser un buzzer, es una forma de vida para Adams y aproximadamente 3 000 jóvenes del área de Dallas, al igual que lo es para millones de jóvenes americanos a través del país. Y cada vez más, las redes sociales son sus medios. Como la primera cohorte en crecer completamente conectados y tecnológicamente fluidos, los adolescentes y veinteañeros de hoy están yendo en masa hacia sitios Web como Buzz-Oven como una forma de establecer su identidad social. Aquí se puede obtener un pase rápido hacia la escena de la música de moda, la cual conlleva una cantidad fuerte de prevalencia social fuera de línea. Es a donde se acude cuando se necesita un amigo para cuidarnos a través de un rompimiento, un mentor para apoyarnos en la tarea de cálculo, la dirección de la fiesta a la que todos van a ir. Para una gigantesca marca como Coca-Cola, estas redes también ofrecen un trayecto directo hacia el sediento pero caprichoso mercado de la juventud.

Preeminente entre estos lugares de reunión virtuales está MySpace.com, cuya membresía se ha casi cuadriplicado desde enero de 2005, a 40 millones de miembros. Los jóvenes se conectan tan obsesivamente que MySpace calificó en el número 15 de todo el Internet de Estados Unidos en términos de mejores páginas en octubre, según Nielsen/NetRatings. Millones también se reúnen en otras redes prometedoras tales como Facebook.com, la cual conecta a estudiantes universitarios, y Xanga.com, una aglomeración de blogs compartidos. Un segundo nivel de cerca de 300 sitios más pequeños, tales como Buzz-Oven, Classface.com y Photobucket.com, opera bajo, y frecuentemente dentro de o junto a las más grandes.

A pesar de que las redes aún están en desarrollo, los expertos piensan que ya están creando nuevas formas de comportamiento social que nublan las distinciones entre interacciones en línea y del mundo real. De hecho, la generación joven de hoy en su mayoría ignora la diferencia. La mayoría de los adultos ven a la Web como un suplemento a sus vidas diarias. Ellos se conectan a información, compran libros o mandan flores, intercambian departamentos, o se vinculan con otros que comparten su pasión por los perros, digamos, o la ópera. Pero en su mayoría, sus

JUGADA MAESTRA

Adquirir o convertirse en inversionista en una red social puede ser riesgoso. Mientras que las compañías de inicio están creciendo rápido —tan solo MySpace.com tiene cerca de 40 millones de miembros— muchas redes no han obtenido ganancias, y no está claro si alguna vez las tendrán.

vidas sociales permanecen enraizadas en la tradicional llamada telefónica e interacción cara a cara.

La generación MySpace, en contraste, vive cómodamente en ambos mundos al mismo tiempo. Cada vez más, la juventud de clase media y alta de América utiliza las redes sociales como centros comunitarios virtuales, un lugar a donde ir y sentarse por un rato (a veces horas). Mientras que la gente más grande entra y sale para una tarea, Adams y su círculo social son más probables de socializar en línea que fuera de ella. Esto es parcialmente en función de qué tanto más cómodos están los jóvenes en la Web: un total de 87 por ciento de ellos de 12 a 17 años utilizan internet, contra dos tercios de los adultos, según Pew Internet & American Life Proyect.

Los adolescentes también utilizan muchas formas de medios de comunicación simultáneamente. Los jóvenes de quince a dieciocho promedian casi 6½ horas al día viendo televisión, jugando videojuegos y navegando en la Red, según una reciente encuesta de Kaiser Family Foundation. Un cuarto de ese tiempo, están haciendo múltiples tareas. El incremento más grande: uso de computadoras para actividades como hacer conexiones sociales, la cual ha aumentado casi tres veces desde el año 2000, a 1 hora y 22 minutos al día en promedio.

Aparte de desesperantes efectos secundarios como hiperdistracción, existen algunos peligros reales para adolescentes menores de edad y sus vidas en línea. En un par de casos recientes, predadores en línea han llevado a los niños hacia situaciones peligrosas de la vida real, y los ojos de los padres están siendo abiertos hacia el nuevo mundo de sus hijos.

MARAVILLAS CON UN SOLO ÉXITO

Mientras tanto, el fenómeno de estas redes explotando tiene a las compañías rogando para ser parte de este nuevo paisaje social. El CEO de News Corp., Rupert Murdoch ha gastado 1.3 mil millones en adquisiciones de la Web hasta ahora para alcanzar a esta codiciada población, 580 millones de dólares para la compra en julio de 2005 del padre de MySpace, Intermix Media solamente. Y los capitalistas de riesgo de Silicon Valley tales como Accel Partners y Redpoint Ventures están vertiendo millones en Facebook y otras redes sociales. Lo que aún no está claro es si ésta es una repetición de la era de las punto-com, con compañías establecidas e inversionistas aportando inmensas cantidades dentro de compañías de inicio y rápido crecimiento sin ningún modelo de negocio. Facebook, apenas de un año y dirigida por un estudiante de 21 años de Harvard, tiene un personal de 50 y capital de riesgo pero ninguna ganancia. (Nota: En “Generación MySpace” [Historia de portada, diciembre 21], *BusinessWeek* reportó que Facebook.com no es redituable. Sin embargo, un vocero de la compañía dice que Facebook ha estado ganando dinero desde enero).

Aún así, compañías de consumidores tales como Coca, Apple Computer y Procter & Gamble están realizando una apuesta de relativamente bajo costo al experimentar con redes como una forma de lanzar productos e integrar sus marcas en las mentes de los adolescentes difíciles de alcanzar. Hasta ahora, ningún formato sólido ha emergido, en parte porque las redes juveniles son difíciles para que entren las empresas. También son fáciles para perder popularidad: mientras que Coca, Sony Pictures Digitay y Apple han tenido éxito con MySpace, Buzz-Oven y otros sitios, el intento de P&G para crear una red independiente alrededor de un spray para el cuerpo, se ha tambaleado hasta ahora.

JUGADA MAESTRA

Marcas de consumidores establecidas que quieren llegar el lucrativo mercado de la juventud están comenzando a tratar de promover sus productos en redes sociales. Una razón: todavía es relativamente barato hacerlo.

De cualquier forma, muchas redes de juventud son efímeras. Como la maravilla de un solo éxito Baha Men (*Who let the dogs out*) y las faldas de campiranas del año pasado, se pueden evaporar tan rápido como aparecieron. Pero los consumidores jóvenes pueden seguir marcas fuera de línea, si las compañías pueden descifrar cómo hablar con la juventud en sus lenguas en línea. Las compañías principales deberían estar explorando este nuevo medio, ya que las redes transmiten mensajes de marketing "persona a persona, que son más creíbles", dice David Rich Bell, profesor de marketing en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.

Hasta ahora, sin embargo, los comerciantes han tenido poca suerte en crear estas redes de la nada. Más bien, las conexiones tienen que surgir de aquellos que las utilizan. Para entender cómo dichas redes comienzan, comparta una hamburguesa de queso azul en el Meridian Room, un restaurant bar en el centro de Dallas, con el fundador de Buzz-Oven Aden Holt. Con dos metros de estatura, un ojo azul, un ojo café y un despeinado cabello rojo, Holt es una especie de figura pública en la escena de la música local. Él comenzó una disquera en su último año en la universidad y pronto convirtió su pasatiempo en una carrera como un promotor de música, sacando 27 CD en la siguiente década.

En 2000, conforme el acceso a Internet se extendió, Holt inventó Buzz-Oven como una nueva forma para comercializar conciertos. Su plan de negocio era simple. Primero, produciría CD de muestra de los grupos de música locales. Buzzers dedicados como Adams realizarían el marketing voluntario, repartiendo los CD gratis, platicando acerca de los conciertos en línea y pegando pósters

JUGADA MAESTRA

Una red social no necesita tener una comunidad inmensa para demostrar tener valor. Si la comunidad es pequeña pero activa, aún puede ser una buena forma para los comerciantes para apuntar a una población particular.

y estampas en los baños de las escuelas, en tiendas de música locales y en postes de teléfono. Entonces Holt haría que los grupos de música presentaran un concierto en vivo, cobrándoles 10 dólares por cada fan que fuera. Pero para hacer que la idea funcionara, Holt necesitaba de capital para producir CD gratuitos. Uno de sus grupos recientemente había realizado un espectáculo patrocinado por Coca, y después de averiguar, encontró las oficinas de ventas de la compañía en Dallas. Llamó para una cita. Y luego volvió a llamar otra vez. Y otra vez.

No le respondieron por semanas, y luego le ofrecieron solamente una corta cita. Con mucho tiempo para practicar su discurso, Holt expuso su idea en un respiro: marketing a través de redes sociales aún era un experimento, pero valía la pena una pequeña inversión para tratar de llegar a los adolescentes a través del mundo virtual de la plática. La representante de Coca, Julie Bowyer pensó que la idea tenía futuro. Además, la petición de Holt era minúscula comparada con los millones que regularmente invierte en campañas. Así que le expidió un cheque ahí mismo.

CONEXIONES PROFUNDAS

Para cuando Ben Lawson se convirtió en la cabeza de las oficinas de ventas de Coca en 2001, Buzz-Oven había proliferado como hongo dentro de un nexo que le permitía a cientos de adolescentes del área de Dallas hablarse entre ellos y socializar, en línea y fuera de ella. Él mismo, padre de dos adolescentes de edad media, pasó una buena cantidad de tiempo estudiando información acerca de cómo llegar mejor a la juventud como Adams. Él sabía lo que el buzzer Mike Ziemer, de 20 años, articula tan claramente: "Los jóvenes no compran cosas porque ven un anuncio de revista. Compran cosas porque otros jóvenes les dicen".

Lo que a Lawson en verdad le gusta acerca de Buzz-Oven es qué tan profundamente se urde en las vidas de los adolescentes. Claro, la red llega solamente a un pequeño nicho. Pero Buzzers han creado una comunidad auténtica y Coke ha sido recibido como parte del grupo. En una cena reciente, el fundador Holt le preguntó a unos cuantos buzzers sus opiniones acerca de la compañía. "No sé si les interesa la música o si solamente quieren su nombre en ella, pero saber que están involucrados ayuda", dice Michael Henry, de 19 años. "Yo sé que les importa; ellos creen que lo que estamos haciendo es increíble", dice Michele Barr, de 21 años. Agrega Adams: "Nos dejan hacer nuestras cosas. No censuran lo que hacemos".

JUGADA MAESTRA

Corporaciones y capitalistas de riesgo que invierten en redes sociales necesitan tener cuidado en no entrometerse con su ADN. News Corp., que compró MySpace está tratando de preservar la comunidad al mantener el control creativo en las manos de sus jóvenes fundadores.

Palabras por las cuales vivir para un comerciante, piensa Lawson, particularmente desde que Coca le paga a Buzz-Oven menos de 70 000 dólares al año. A finales de octubre, Holt firmó un nuevo contrato con ellos para ayudar a lanzar Buzz-Oven Austin en febrero. La cantidad es confidencial, pero él dice que es suficiente para 10 000 CD, tres a cuatro meses de promoción en las calles, 50 000 volantes, algunos anuncios en radio y prensa y una promoción del sitio Web. Mientras tanto, Buzz-Oven construye relaciones con otras marcas como el periódico *Dallas Observer* y los restaurantes Chipotle de McDonald's, los cuales proporcionan comida gratis para los voluntarios buzzer que promueven los espectáculos. Las ganancias de la venta de boletos son pequeñas pero creciendo, dice Holt.

No hace mucho tiempo, el gigante MySpace fue así de pequeño. Tom Anderson, un músico de Santa Mónica (California) con una licenciatura en cine, se asoció con el antiguo comerciante de Xdrive Inc., Chris DeWolfe, para crear un sitio Web donde los músicos pudieran publicar su música y los fans pudieran platicar acerca de ella. Anderson conocía la música y el cine; DeWolfe, el negocio de Internet. Anderson convenció a amigos de Hollywood —músicos, modelos, actores— para unirse a su comunidad en línea y pronto las noticias se expandieron. Un año después todos, desde la reina adolescente Hilary Duff de Hollywood hasta la reina adolescente de Plano (Texas) Adams tienen una cuenta.

JUGADA MAESTRA

Las redes sociales frecuentemente evitan estandartes o anuncios desplegables. Más bien, prefieren formas menos intrusivas y más sutiles de promoción, las cuales dicen que son más eficaces. Apple, por ejemplo, patrocina un grupo de plática Apple en Facebook.com.

Se está convirtiendo en un fenómeno en sí mismo. Con 20 millones de miembros entrando en octubre de 2005, MySpace ahora atrae tanto tráfico que fue responsable de 10 por ciento de toda la publicidad vista en línea durante el mes. Esto es aún más impresionante porque MySpace no permite anuncios pop up ubicuos que tapan la vista, mucho menos spyware, el cual monitorea lo que ves y lo embude con desplegables. De hecho, la publicidad puede ser tan sutil que los jóvenes no la distinguen del contenido. "Es lo que nuestros usuarios quieren", dice Anderson.

Conforme MySpace ha explotado, Anderson, ha luchado por mantener la íntima atmósfera que le da a las redes sociales su autenticidad. Cuando nuevos usuarios se unen, Tom se convierte en su primer amigo y los invita a enviarle un mensaje. Cuando lo hacen, les contesta de inmediato, ya sea él mismo o a través de una de las 165 personas que manejan servicio al cliente. Pregúntele a Adams lo que piensa acerca de la reciente adquisición de MySpace por News Corp., y ella

contesta que no culpa a "Tom" por haber vendido; ella hubiera hecho lo mismo. Está hablando acerca de Anderson, pero es difícil darse cuenta al principio porque se refiere a él tan casualmente, como si fuera alguien que conoce desde hace años.

Esto es por lo que Murdoch ha jurado no arrebatará el control creativo de Anderson y DeWolfe. Más bien, los recursos de News Corp los ayudarán a alimentar nuevos sueños de MySpace. A principios de este mes, ellos lanzaron una disquera. En los próximos meses, el par dice, lanzarán una unidad productora de películas y una estación de radio satelital. Para marzo esperan aventurarse hacia la tecnología inalámbrica, a lo mejor incluso comenzarán una compañía inalámbrica para competir con Virgin Mobile o Sprint Nextel's Boost. Dice DeWolfe: "Queremos ser una marca de estilo de vida".

Es prueba de que una red —y su publicidad— pueden despegar si les da a los chicos algo que en realidad quieren. La primavera pasada, el fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, se dio cuenta de que los estudiantes universitarios que forman la mayoría de sus 9.5 millones de miembros estaban iniciando grupos con nombres como Apple Students, donde intercambiaban información acerca de cómo utilizar sus Mac. Así que le preguntó a Apple si querían formar un grupo oficial. Ahora —por una cuota sobre la que ninguna de las compañías habla— Apple patrocina al grupo, regalando iPod Shuffles en concursos semanales, realizando anuncios de productos y proporcionando links hacia su programa de descuento de estudiantes.

La idea funcionó tan bien que Facebook comenzó a ayudar a cualquiera que quisiera iniciar un grupo. Hoy hay más de una docena, incluyendo varios que son patrocinados por anunciantes como Victoria's Secret y Electronic Arts. Zuckerberg pronto se dio cuenta de que es más probable que los estudiantes universitarios respondan a un grupo de compañeros de usuarios Apple que a los tradicionales anuncios de estandartes, lo cual él espera eventualmente eliminar. Otra de sus innovaciones: anuncios apuntados hacia estudiantes de una universidad específica. Son una forma para que un restaurante local o agencia de viajes se anuncie. Llamado Facebook Announcements, todo está automatizado, así que cualquiera puede entrar en Facebook, pagar 14 dólares diarios y llenar un anuncio.

JUGADA MAESTRA

Las redes sociales representan peligros distintivos para los publicistas corporativos. Los publicistas no tienen control acerca de lo que los usuarios digan y una persona bien conectada puede tener una poderosa voz en línea. También, estas redes —y las comunidades que apoyan— pueden ser efímeras.

BRILLO Y RIZO

Aún así, las relaciones de las redes sociales con las compañías continúan siendo inciertas. En 2004, por ejemplo, Buzz-Oven casi fue lanzada de su camino cuando un grupo llamado Flickerstick quería publicar una canción llamada *Teenage Dope Fiend* en la red. Holt le dijo a los buzzers: "Bueno, no pueden utilizar esa canción. Estaría animando a los adolescentes a probar las drogas". Ellos vieron su punto, y varios convencieron al grupo de ofrecer una canción diferente. Pero tales conflictos potenciales son una forma, reconoce Holt, en la cual el patrocinio corporativo de Buzz-Oven podría detenerse.

Como Holt, otros fundadores de redes se han enfrentado con dichos conflictos al acudir a sus usuarios para consejos. El cofundador de Xanga, John Hiler, se ha resistido a formas intrusivas de publicidad como spyware o desplegables, vendiendo solamente los convencionales anuncios de estandarte. Cuando los publicistas recientemente exigieron más espacio para sus anuncios más grandes, Hiler le cedió la pregunta a los bloggers de Xanga, publicando links hacia tres ejemplos de nuevos anuncios. Más de 3 000 usuarios comentaron pros y contras, y Hiler se fue por el modelo que les gustó más a los usuarios. Al involucrarlos, Hiler mantuvo la conexión personal que muchos dicen que sienten con los fundadores de la red, a pesar de que la membresía de Xanga se ha expandido a 21 millones.

Hasta ahora, los publicistas corporativos han tenido poca suerte en crear tales relaciones por sí mismos. En mayo, P&G estableció lo que esperaba se convertiría en una red social alrededor de Sparkle Body Spray, dirigido a los adolescentes. El sitio presenta mensajes de chismes de personajes falsos nombrados por las esencias como Rose y Vanilla ("Mis amigos me llaman Van"). Virtualmente nadie se unió, y ninguna entrada tiene comentarios de usuarios reales. "No había mucho contenido interesante para involucrar a las personas", dice Anastasia Goodstein, quien documenta la intersección entre las compañías y la Generación MySpace en Ypulse.com. P&G reconoce que el sitio es un experimento, y la compañía ha encontrado más éxito con una red de spray para el cuerpo integrada en MySpace.com.

La amenaza básica a las redes pueden ser los caprichos de sus usuarios, quienes después de todo son en su mayoría aún niños. Tomemos a Friendster, el primer sitio Web de conexiones sociales en obtener atención nacional. Surgió en 2003, yendo de un par de miles de usuarios a cerca de 20 millones. Pero la compañía no podía seguir el paso, causando frustración entre los usuarios cuando el sitio se volvió lento y propenso a fracasar. También iniciaba sin música, ningún tablero de mensajes o clasificados, y ningún blogging. Muchos usuarios abandonaron el barco cuando llegó MySpace. ofreciendo la habilidad de publicar pistas de canciones y perfiles más elaborados. Friendster ha estado apresurando para volver a entrar en el juego,

agregando nuevas opciones. Pero solamente 942 000 personas entraron en el sitio en octubre de 2005, contra 20.6 millones que entraron en MySpace en el mismo periodo.

Ésta es la naturaleza elusiva de las tendencias y modas, y representa un reto para las redes grandes y pequeñas. MySpace se convirtió en una amenaza para el pequeño Buzz-Oven el año pasado cuando los buzzer descubrieron que podían hacer cosas más increíbles ahí, desde blogs hasta más música y mejores opciones de perfil. El tráfico de Buzzer en el tablero de mensajes se detuvo hasta arrastrarse. Para detener la hemorragia, Holt se unió a MySpace y estableció un perfil para Buzz-Oven. Su red ahora opera independientemente y como un subsitio en MySpace, pero todavía funciona. La mayoría del público de Dallas regresó, y Buzz-Oven ha llegado a 3 604 miembros de MySpace ahora, un poco más que cuando era una red que se sostenía sola.

JUGADA MAESTRA

Las corporaciones han disfrutado de más éxito con patrocinios e integrar sus marcas en redes del que han tenido cuando han tratado de crear una red por su parte. P&G trató de construir una red social alrededor de su Sparkle Body Spray. Casi nadie se unió.

Incluso si el nuevo enfoque funciona, Holt se enfrenta a una cuestión de sucesión que es probable que golpee a otras redes en algún momento. Con 35 años está mucho más allá de la edad de sus usuarios. Incluso los amigos que le ayudaron a lanzar Buzz-Oven.com están a finales de sus veinte; ancianos para los miembros de su población objetiva. Así que debe haber un cambio, ya sea que eleve la edad del grupo o se reemplace a sí mismo con alguien más joven. Está tratando esto último, apostando en Mike Ziemer, un reciente miembro de 20 años, incluso dándole una pequeña cantidad de dinero.

Ziemer, resulta ser un influyente. Esto significa que las disqueras y líneas de ropa le pagan para hablar bien de sus productos, por lo cual él gana varios cientos de dólares al mes. Ziemer tiene pelo café parado y una cara redonda, expresiva. En su perfil de MySpace, enumera sus intereses en este orden: Niñas. Música. Amigos. Películas.

Él tiene 4 973 "amigos" en MySpace. En todo momento, él lleva un T-Mobile Sidekick, el cual utiliza para enviar mensajes, e-mail y fotos a sus amigos. Algunas veces también habla en él, pero no con frecuencia. "Odio el teléfono", dice.

Pensemos en Ziemer como Aden Holt 2.0. Como Amanda Adams, también es un estudiante en UT-Denton. Cuando se mudó al área de California del sur el año pasado, él comenzó su Third String PR, una versión miniatura de Buzz-Oven que lleva a los grupos a los 'burbs'. Él utiliza MySpace.com para promover grupos de música y platica en línea con quienes potencialmente irían al concierto. Ziemer puede llenar un sótano de iglesia con adolescentes para un concierto, a pesar de

que no tengan edad suficiente para manejar. Por un lado, Ziemer idolatra a Holt, quien tiene una versión más grande de la compañía de Ziemer y muchísimas conexiones en la industria de la música. Por otro lado, Ziemer piensa que Holt está viejo. "¿Alguna vez ha intentado hablar con él a través de un IM?", él dice. "Simplemente no está lo suficientemente conectado".

Esto es precisamente por lo que Holt quiere a Ziemer en Buzz-Oven. Él sabe que el emprendedor más joven puede entrar a una nueva ola de niños y mantener al patrocinador corporativo del sitio a bordo. Pero le preocupa que Ziemer no tenga las habilidades interpersonales. Lo que es más, si Ziemer perdiera su paciencia con Buzz-Oven él podría poner a Holt en la lista negra al decirles a sus 9 217 amigos virtuales que Buzz-Oven ya no es "cool". En el mundo en línea, una persona poderosamente conectada puede tener un devastador impacto en una sociedad pequeña como Buzz-Oven.

Por ahora, la apuesta está pagando. La asistencia a los eventos de Buzz-Oven ha aumentado, y si el lanzamiento de Austin sale sin problemas, Holt estará un paso más cerca de su sueño de ser nacional. Pero dado el fluido mundo de las redes, no está dando nada por sentado.

Esta historia de portada de 2005 fue escrita por Jessi Hempel con Paula Lehman.



FUENTES

Capítulo 1: Ben Elgin con Jay Green y Steve Hamm, "Mantener a Google en la punta", 2004; http://www.buisinessweek.com/magazine/content/04_18/b3881001_mz001.htm.

Capítulo 2: Dean Foust, "Todo negocios", 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_46/b3959601.htm?chan=search.

Capítulo 3: Steve Hamm con Beth Carney, "¿Pueden los videojuegos volverse legítimos?", 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_41/b3954113.htm?chan=search.

Capítulo 4: Sarah Lacy y Jessi Hempel, "Digg.com es el nuevo Brat Pack de Silicon Valley", 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_33/b3997001.htm?chan=search.

Capítulo 5: Stanley Holmes, "Tierra plena en Espresso Vivace Roasteria", 2007; http://www.businessweek.com/magazine/content/07_09/b4023448.htm?chan=smallbiz_smallbiz+index+page_success+stories.

Capítulo 6: Dexter Roberts con Frederik Balfour, Bruce Einhorn, Michael Arndt, Michael Shari y David Kiley, "Marcas exitosas de China: Emprendedores del continente contra multinacionales", 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_45/b3907003.htm?chan=search.

Capítulo 7: Robert Hof, "Apuesta riesgosa de Amazon", 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_46/b4009001.htm?chan=search.

Capítulo 8: Steve Hamm, "Linux Inc.", 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_05/b3918001_mz001.htm?chan=search.htm?chan=search.

Capítulo 9: Robert Hof, "My Second Life, ¿Mundo virtual, dinero real?", 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_18/b3982001.htm.

Capítulo 10: Steve Hamm y Dexter Roberts, "Lenovo es el primer capitalista global de China", 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_50/b4013062.htm?chan=search.

Capítulo 11: Amber Haq, "Apollonia Poilâne" y "Lecciones de pan y moda desde Europa", 2007; http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2007/gb20070206_625846.htm?chan=smallbiz_smallbiz+index+page_success+stories; http://www.businessweek.com/globalbiz/content/feb2007/gb20070222_827320.htm?chan=smallbiz_smallbiz+index+page_sucess+stories.

Capítulo 12: Stacy Perman, "La estrategia de trabajadores temporales de Express Personnel para un crecimiento permanente", 2005; http://www.businessweek.com/smallbiz/content/apr2005/sb2005044_1885_sb038.htm?chan=search.

Capítulo 13: Sarah Lacy, "De Silicon Valley a Sun Ranch", 2005; http:www.businessweek.com/smallbiz/content/jan2005/sb20050118_0575_sb038.htm?chan=search.

Tendencias: Jessi Hempel con Paula Lehman, "La generación MySpace", diciembre 12, 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_50/b3963001.htm?chan=search.

COLABORADORES

MICHAEL ARNDT fue nombrado editor de la nueva revista mensual de *BusinessWeek*, BW Chicago, en agosto, después de siete años en las oficinas de Chicago de la revista como corresponsal senior. Él ha cubierto virtualmente cada ritmo de negocios, desde farmacéuticos y cuidados de salud hasta manufactura, desde aerolíneas hasta tiendas y comida rápida. También ha editado varias secciones de la revista.

Antes de unirse a *BusinessWeek* a principios de 2000, Arndt fue el editor comercial de *Chicago Tribune* por cinco años, supervisando un personal de hasta dos docenas de reporteros y siendo directamente responsable de la sección de negocios del domingo del periódico. Fue el principal corresponsal de economía para el *Tribune* en las oficinas de Washington, D.C., desde 1990 hasta 1995. Se convirtió en reportero de negocios en 1987, después de siete años como reportero en la ciudad y suburbios. Durante su carrera en el *Tribune*, Arndt reportó desde Rusia, México, Canadá y Japón. Su primer trabajo en Chicago fue en la ahora desaparecida oficina de City News.

FREDERIK BALFOUR es el corresponsal de Asia en Hong Kong para *BusinessWeek*. Antes de *BusinessWeek*, era el diputado jefe de la oficina para Agence France Presse en Vietnam. Balfour primero llegó a Asia en 1986 en un Programa de fondos de corresponsales de McGraw-Hill. Balfour recibió un reconocimiento especial de McGraw-Hill por cubrir la guerra de Iraq, donde fue integrado con la 3a división del ejército de Estados Unidos. Tiene una maestría de la London School of Economics, una maestría en periodismo y un doctorado en economía de la Universidad de California en Berkeley.

PETER BURROWS es un escritor senior en *BusinessWeek*, un puesto que asumió a principios de 2007. Ha sido un miembro de la oficina de Silicon Valley de la revista desde 1995, cubriendo varios segmentos en alta tecnología, incluyendo computadoras, conexiones de red y medios de comunicación digital. De 1993 a 1995, fue corresponsal en la oficina de Dallas, cubriendo los sectores tecnológicos y energéticos.

BRUCE EINHORN es el editor regional de Asia en la oficina de Hong Kong de *BusinessWeek*. Antes fue el corresponsal tecnológico de Asia. Einhorn se unió a *BusinessWeek*como periodista freelance en Taiwán en 1993. Antes de *BusinessWeek*, Einhorn era periodista freelance en Taiwán para *Los Angeles Times*, el *WallStreet Journal* asiático y *Journal of Commerce*. Einhorn es graduado de la Universidad Princeton. En 1996 y 1998 recibió la presea de Overseas Press Club's Morton Frank Award por el mejor reportaje comercial desde el extranjero.

BEN ELGIN es corresponsal para *BusinessWeek* en la oficina de San Mateo. Su unió a la revista en septiembre de 2000, cubriendo compañías de Internet con un enfoque en contenido de Internet, publicidad de la Red, intercambios B2B, e Internet outsourcing.

Antes de unirse a *BusinessWeek*, Elgin fue editor ejecutivo y editor de características en la revista *Sm@rt Reseller* de diciembre de 1997 a septiembre de 2000. También fue editor asociado para *ZDNet* de agosto de 1996 a diciembre de 1997.

Elgin recibió su título universitario en 1995 de la Universidad de California, San Diego, con una licenciatura en comunicaciones y una especialización en historia.

DEAN FOUST es el jefe de la oficina de Atlanta para *BusinessWeek*, cargo que ocupa desde 1998. En este papel, supervisa la cobertura de la revista de todas las noticias desde los ocho estados del sureste, incluyendo la cobertura de *BusinessWeek* de compañías líderes como Coca-Cola, Bank of América y Wachovia.

Foust tiene un título universitario en periodismo y ciencias políticas de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill.

Recibió en 1998 el Gerald Loeb Award for Distinguished Business and Financial Journalism con su colega Michael Mandel por su cobertura de la economía. También fue finalista para el Loeb Award de 1995 con otro colega por su cobertura de la Reserva Federal.

JAY GREENE se unió a *BusinessWeek* en enero de 2000. Comenzó como miembro de la oficina de San Mateo, California con base en Seattle. Un año después, abrió las dos oficinas ahí y se convirtió en jefe de la oficina. Además de supervisar la oficina, es responsable de la cobertura de tecnología en el Pacífico Noreste.

Greene ha sido reportero para una amplia gama de publicaciones. Antes de unirse a *BusinessWeek*, fue el reportero de Microsoft para el *Seattle Times*. También trabajó como reportero de negocios para el *Orange County Register* en Santa Ana, California, donde cubrió cuidados de salud. Antes de esto, era reportero de cine y finanzas para *Variety* en Los Ángeles, California, cubriendo la industria del entretenimiento. Fue reportero de negocios para el *Plain Dealer* en Cleveland, Ohio, el *Daily News* en Los Ángeles, California y el *Press Enterprise* en Riverside, California.

STEVE HAMM es escritor senior adjunto en *BusinessWeek* al equipo de tecnología informática. Escribe acerca de tecnología, globalización, innovación y liderazgo. También escribe un blog para BusinessWeek en línea, Bangalore Tigers, acerca del offshoring del trabajo.

Ha trabajado para *BusinessWeek* por 10 años, comenzando en Silicon Valley y mudándose luego a Nueva York en 1999. Su libro, *Bangalore Tigers*, acerca del surgimiento de la industria tecnológica de India, fue publicado por McGraw-Hill Professional Books en 2006.

AMBER HAQ es escritora con base en Londres y París cubriendo pequeños negocios de diseño, innovación y europeos para *BusinessWeek* desde 2006. Sus escritos se extienden a la cobertura de las artes y cultural y contribuye regularmente a *BusinessWeek International* y el *Asahi Shimbun-International Herald Tribune* entre otras publicaciones. Antes del periodismo, Haq fue consultora administrativa con el LLP de Pricewaterhouse Cooper en Londres. Tiene un MA(Hons) en química del Balliol College, Universidad de Oxford, al igual que un ACA del Institue of Chartered Accountants de Inglaterra y Gales.

JESSI HEMPEL fue editora del departamento de innovaciones para *BusinessWeek*. Antes de este puesto, era editora staff, cubriendo filantropía, tecnología y juventud. Antes de unirse a *BusinessWeek*, Hampel trabajaba para Time Asia, al igual que varias organizaciones no lucrativas. Es graduada de la Universidad Brown y recibió una maestría en periodismo de la Universidad de California en Berkeley.

ROBERT HOF es jefe de la oficina de San Mateo en *BusinessWeek*, puesto que asumió en 2002. Antes fue corresponsal senior en San Mateo, responsable de cubrir la industria de semiconductores, telecomunicaciones y otras ramas de la industria. Desde que se unió a *BusinessWeek* en 1988, Hof ha cubierto un amplio rango de ramas, incluyendo tecnología, políticas estatales, y cuestiones de venta al por menor y ambientales.

Tiene un título universitario en periodismo de San José State University.

STANLEY HOLMES es corresponsal en la oficina de Seattle de *BusinessWeek*, responsable por la cobertura de compañías tales como Boeing, Starbucks y Nike.

También hace reportes sobre las industrias aeroespacial y de defensa y contribuye para el reporte especial anual "Mejores marcas globales" de *BusinessWeek*.

Holmes obtuvo una maestría del Graduate School of Journalism de la Universidad de Colombia y una licenciatura en inglés de Western Washington University.

DAVID KILEY es corresponsal senior en la oficina de Detroit de *BusinessWeek*, responsable por la cobertura de autos y marketing. Antes era editor de marketing para *BusinessWeek*, un puesto que tuvo desde julio de 2004. Previo a esto, era jefe de la oficina de Detroit para *USA Today*, donde primordialmente cubría la industria automotriz, pero también escribió artículos acerca de la gran población musulmana en Michigan. Kiley ha tenido puestos de editor y reportero en *Adweek*, *Brandweek* y CNN. También ha trabajado en la industria de la publicidad, teniendo títulos ejecutivos en la agencia de Interpublic Group, Lowe & Partners.

Es el autor de dos libros: *Getting The Bugs Out: The Rise, Fall and Comeback of Volkswagen in America* (John Wiley & Sons, 2001) y *Driven: Inside BMW, The Most Admired Car Company in the World* (John Wiley & Sons 2004). Ganó el Ken Purdy Award for Excellence in Automotive Industry Journalism en 2001 por *Getting the Bugs Out*. Fue elegido el presidente de 2005-2006 de la International Motor Press Association.

Kiley recibió su título universitario de la Fordham University.

SARAH LACY ha sido reportera de negocios por 10 años, más recientemente cubriendo tecnología para *BusinessWeek*. Su libro sobre la nueva generación de magnates de Internet y el surgimiento de Web 2.0. será publicado por Penguin Publishing en 2008.

PAULA LEHMAN es editora asistente en la revista *BusinessWeek*. Antes de llegar aquí, Lehman tenía cargos editoriales en las revistas *Architects Newspaper* y *Radar*. Es graduada de Duke University donde cubría los deportes para el periódico cotidiano, *Chronicle*.

DEXTER ROBERTS es editor de noticias de Asia y jefe de la oficina en China para *BusinessWeek*. Comenzó reportando para *BusinessWeek* en China en 1995 y se convirtió en el jefe de la oficina de Beijing en 1998. En más de una década de reportajes desde China, ha cubierto todo, desde políticas y comercio, hasta trabajo, energía y autos. Roberts ha ganado numerosos premios de periodismo, incluyendo premios y menciones del Overseas Press Club, el premio de Sidney Hillman Foundation, premios de Human Rights Press y premios por excelencia editorial de Society of Publishers en Asia.

Tiene una licenciatura en las Artes y ciencias políticas de la Universidad Stanford donde fue un National Merit Scholar y una Maestría de Asuntos Internacionales y periodismo centrándose en China de la Universidad de Columbia. Ha estudiado chino en Stanford y en National Taiwan Normal University's Mandarin Training Center. Él es de Missoula, Montana.